

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Innovaatioyrityksoston perustelu alumiinitoimialalla

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2012
Ohjaaja: Arja Ropo

Olli Post

ALKUSANAT JA KIITOKSET

Tämä Pro gradu -tutkielma pohjautuu syksyllä 2010 valmistuneeseen, kirjoittamaani kandidaatin tutkielmaan. Kyseisessä kandidaatin tutkielmassa, Johtamisparadigmaattinen lähestymistapa yritysosto-ongelmaan, pyrin tunnistamaan innovaatioparadigman nousua yhdeksi yritysostoperusteluksi muiden joukossa, vuosien 2000-2010 aikana. Kandidaatin tutkielmassa tarkastelin ainoastaan yhden yrityksen yritysostoja. Tässä tutkielmassa puolestaan tarkastelen kolmen alumiinitoimialan merkittävän yrityksen yritysostoja viimeisen vuosikymmenen aikana. Työn tekeminen oli kaiken kaikkiaan hyvin puuduttavaa, koska tein sen työn ohessa. En suosittele tätä toimintatapaa kenellekään. Loppujen lopuksi työ kuitenkin valmistui, muiden kiireiden ohessa.

Kiitän työn ohjaamisesta Arja Ropoa ja työn korjaamisesta äitiäni Arjaa. Viimeiseksi haluaisin kiittää vielä vaimoani Saria sekä poikiani Aaronia ja Erikiä, jotka ovat jaksaneet motivoida pitkän urakan aikana.

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen hallinto
Tekijä:	POST, OLLI
Tutkielman nimi:	Innovaatioyrittäjyyden perustelu alumiinitalalla
Pro gradu -tutkielma	123 sivua, 3 liitesivua
Aika:	toukokuu 2012
Avainsanat:	yrittäjyys, innovaatio, johtamisparadigma, hiljainen tieto

Tämän kvalitatiivisen pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, millainen on innovaatioparadigman mukainen yrittäjyyden perustelu. Työ on ajankohtainen sen vuoksi, että jopa 80 prosenttia yrittäjyystoista epäonnistuu pitkällä aikavälillä. Lisäksi innovointi on tämän vuosikymmenen paradigma. Työssä pohditaan sitä, millainen on innovaatioyrittäjyys.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu perinteisistä yrittäjyyden perusteluista ja innovaatioyrittäjyyden perusteluista. Perinteisinä yrittäjyyden perusteluina pidetään rahoitusteorioiden oppikirjoissa esiteltyjä perusteluja. Perinteisten yrittäjyyden perustelujen jaottelusta havaittiin, ettei mikään niistä sovi innovaatioparadigman mukaiseksi yrittäjyyden perusteluksi. Tämän vuoksi työn teoreettisessa osuudessa tutustutaan tutkijoiden välillä käytyyn innovaatiokeskusteluun. Innovaatiokeskustelu käsittää tässä työssä tiedon luomisen ja jakamisen, sekä asiakkaiden kanssa yhdessä innovoinnin. Tämän keskustelun pohjalta muodostettiin kuvaus siitä, millainen on innovaatioparadigman mukainen yrittäjyyden perustelu.

Työn empiirisessä osassa tarkastellaan kolmen suuren alumiinijätin viimeisen vuosikymmenen aikana tekemiä yrittäjyystoimia ja pyritään jaottamaan yrittäjyyden perusteluja perinteisiin ja innovaatioparadigman mukaisiin yrittäjyyden perusteluihin. Alumiinitalalla jaoteltiin työssä alumiinin jalostuksen vaiheen perusteella kolmeen luokkaan ja jokaiselle luokalle löydettiin strateginen resurssi. Työn keskeisinä tuloksina havaittiin, että yrittäjyystoimissa hankittiin juuri näitä strategisia resursseja. Työssä ei havaittu, että innovaatioparadigma olisi noussut perinteisiä yrittäjyyden perusteluja dominoivampaan asemaan. Työn lopputuloksena oli myös se, että työn teoreettisessa viitekehyksessä muodostettu innovaatioparadigman mukainen yrittäjyyden perustelu ja työn empiirisessä osiossa löydetty perustelu vastasivat hyvin toisiaan.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Keskeiset käsitteet	2
1.2 Yritysoistoilla innovaatiokykyä.....	3
1.3 Metodologia.....	9
1.3.1 Tapaustutkimus.....	10
1.3.2 Kvalitatiivinen tutkimus	11
1.3.3 Aineisto.....	12
1.3.4 Frekvenssi- ja diskurssianalyysi	14
1.4 Tutkimuksen kulku	16
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	18
2.1 Johtamisparadigmat	18
2.2 Perusteluja yritysostoille	21
2.3 Yritysostoperustelujen epäonnistuminen sekä yritysostodebatin ja johtamisparadigmojen synteesi.....	25
2.4 Innovointikeskustelu.....	27
2.4.1 Innovoinnin tärkeys	27
2.4.2 Tieto ja tiedon muodostuminen	30
2.4.3 Tiedon luonnin konteksti	33
2.4.4 Tiedon jakamisen tärkeys	35
2.4.5 Innovointi yhdessä asiakkaan kanssa	38
2.4.6 Yhdessä innovoinnin haasteet	42
2.5 Innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu	43
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS	47
3.1 Alumiinitoimiala.....	47
3.2 Alumiinitoimialan yritysten jaottelu.....	49

3.3 Alumiinitoimialan suurimmat toimijat	50
4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	56
4.1 Alcan.....	56
4.1.1 Kaivosyhtiöt	56
4.1.2 Alumiinin tuottajat.....	56
4.1.3 Alumiinihyödykkeiden valmistajat.....	59
4.1.4 Alumiinijätti Pechiney	60
4.2 Alcoa.....	63
4.2.1 Kaivosyhtiöt	63
4.2.2 Alumiinin tuottajat.....	63
4.2.3 Alumiinihyödykkeiden valmistajat.....	72
4.3 Norsk Hydro	81
4.3.1 Kaivosyhtiöt	81
4.3.2 Alumiinin tuottajat.....	83
4.3.3 Alumiinihyödykkeiden valmistajat.....	86
4.4 Rio Tinto.....	93
4.4.1 Kaivosyhtiöt ja alumiinin tuottajat	93
4.4.2 Alumiinijätti Alcan	95
4.5 Yhteenveto.....	102
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	110
LÄHDELUETTELO	115
Liite 1 Frekvenssianalyysin tulokset	

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu yhä nopeammin. Tämä on väite, josta vaikuttaa vallitsevan konsensus. Se on tämän ajan paradigma, perusolettamus, jota ei kyseenalaisteta. Muutoksen nopeudelle ei ole olemassa mitta-asteikkoa, jolla sen pystyisi todentamaan. Muutoksen nopeus on ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja ne yhdessä ääneen sanomalla siitä on rakentunut todellisuus. Koska luotettavaa mittausvälinettä muutoksen nopeudelle ei ole, oletetaan, että se pitää paikkansa. Tällaisessa maailmassa yritysten pitää kyetä uudistumaan yhä nopeammin. Uudistumiskyvyllä kuvataan organisaation ominaisuutta. Ja organisaatiot muodostuvat ihmisistä. Joten organisaation uusiutumiskyky muodostuu ihmisten kyvystä luoda uutta, innovoida, ajatella laatikon ulkopuolella. Siten nykyajan organisaatioiden yhtenä tärkeänä kykynä on organisaation ihmisten kyky innovoida, olla luovia yhdessä, organisaationa. Kantolan (2006) mukaan kansakuntien tulevaisuus on vahvasti riippuvainen niiden kyvystä, yhteisönä, kehittää ja hyödyntää uusia teknologioita. Yhtälailla tämä voidaan yleistää koskemaan yrityksiä. Yritysten pitää uudistua tai kuolla pois.

Globaalin taantumun vuoksi yritykset ovat vähentäneet investointejaan, työvoimaa ja tuotekehitystä, selviytyäkseen taantumasta hengissä. Varmaa on se, että osa yrityksistä selviytyy taantumasta paremmin kuin toiset ja markkinaosuuksia tullaan jakamaan uudestaan talouskasvun alkaessa. Onkin mahdollista, että lähitulevaisuudessa tullaan näkemään yritysostojen aalto, kun vahvemmat ostavat heikompia pois markkinoilta. Kun tähän lisätään vielä Hannele Seeck'n Johtamisopit Suomessa -kirja, joka kuvaa johtamisoppien kehityksen ajallisen jatkumon, on aihe valmis. Organisaatioissa on kyse periaatteesta ihmisistä ja ihmisten johtamisesta. Toisaalta yritysostot ja johtamisopit muokkautuvat samassa sulatusuunissa, tutkimuksen ja käytännön vuorovaikutuksessa. Ehkäpä yritysostoissakin voidaan havaita samanlainen muutos ajattelutavassa kuin johtamisparadigmoissa nähdään?

Tämän ongelman ratkaisemiseksi esitellään työn teoreettisessa osuudessa ensin johtamisparadigmat, perinteiset yritysostoperustelut ja yritysostokritiikki. Sen jälkeen muodostetaan analogioita johtamisparadigmojen ja yritysostodebatin välillä, sekä

muodostetaan innovaatio-osaamisen hankkimisen yritysostoperustelu 2000-luvun nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Työn empiirisessä osuudessa tarkastellaan kolmen alumiinijätin suorittamia yritysostoja 11 vuoden aikana 2000-luvulla. Työn tarkoituksena on muodostaa ensin teoreettinen viitekehys siitä, millainen on innovaatioteorian mukainen yritysostoperustelu. Sen jälkeen empirian tarkoituksena on vahvistaa innovaatioparadigman mukaisen yritysostoperustelun teoreettinen viitekehys. Gradun tarkoituksena on kuvata innovaatioteorian mukainen yritysostoperustelu alumiinitoimialalla, joten tutkimuskysymyksenä on

- Millainen on innovaatioyritysostoperustelu alumiinitoimialalla?

1.1 Keskeiset käsitteet

Innovaatio

Innovaatiot ovat tiedonluomisprosesseja, joissa etsitään, tunnistetaan ja omaksutaan ulkoista tietoa, käytetään sitä uudessa kontekstissa, sekä sekoitetaan ja integroidaan uutta tietoa eri tiedonlähteistä (Hislop, 2005).

Yritysosto

Investor Glossaryssa yritysosto määritellään tapahtumana, jossa ostava yritys ostaa ostettavan yrityksen. Näistä kahdesta muodostetaan ajan kuluessa yksi itsenäinen yritys ("What is Acquisitions?". Investor Glossary -verkkosivusto <<http://www.investorglossary.com/acquistion.htm>> 5.8.2010). Yritysostossa on siis vähintään kaksi osapuolta, ostava ja ostettava yritys, mutta ostettavia yrityksiä voi myös olla useampia. Yritysostossa merkitystä ei ole sillä, miten yritysosto maksetaan. Se voidaan tehdä vaikkapa rahalla tai suunnatulla osakeannilla. Tärkeintä on se, että yritysoston jälkeen on olemassa enää yksi entiteetti, joka on vastuussa niin ostavan kuin ostettavankin yrityksen varoista ja veloista.

Innovaatioyrittäjä

Innovaatioyrittäjässä ostava yritys pyrkii parantamaan innovaatiokykyään yritystensä kautta. Termi määritellään tarkemmin työn aikana.

Synergia

Cambridgen sanakirjassa synergia määritellään joidenkin asioiden toimimista ryhmässä siten, että ne ovat ryhmässä enemmän kuin osiensa summa (Cambridge Dictionary - verkkosivusto <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/synergy.htm>> 5.8.2010). Synergia siis kuvaa ryhmätyön kautta tapahtuvaa tehostunutta toimintaa.

Johtamisparadigma

Seeck'n mukaan Kuhn (1962) on käyttänyt teoksessaan *The Structure of Scientific Revolutions* peruskäsitteenä paradigmaa. Paradigmalla hän tarkoittaa tieteen tai sen jonkin osa-alueen perusolettamuksia, joita ei aseteta kyseenalaisiksi. Nämä perusolettamukset ohjaavat tutkimuksen suuntautumista ja teorianmuodostusta tiedeyhteisön sisällä. (Seeck 2008, s. 21-22) Barley ja Kunda (1992) puolestaan toteavat, että johtamistekniikat ja -mallit voidaan nähdä ideologisia ominaispiirteitä sisältävinä retoriikkoina, jotka jäsentyvät historiallisesti eri johtamisparadigmoiksi. Johtamisparadigma voidaan siten määritellä tietyn aikakauden johtamisnäkökulmaksi. Johtamisnäkökulman perusolettamusten kyseenalaistaminen puolestaan aiheuttaa muutoksen johtamisnäkökulmassa. Johtamisnäkökulman muutos taas erottaa aikakauden edellisestä.

1.2 Yrityksissä innovaatiokykyä

Veugelers (2006) on tehnyt kirjallisuuskatsauksen yritystensä vaikutuksesta innovointikykyyn. Hän tarkastelee yritystensä kirjallisuutta kahdesta näkökulmasta yritystensä yritystensä vallitessa, *ex ante*, ja yritystensä jälkeen, *ex post*. Hän on tunnistanut kirjallisuudesta kolmenlaisia väitteitä yritystensä vaikutuksesta yrityksen innovointikykyyn. Ensinnäkin voi olla, että yritystensä uhka vähentää tutkimus- ja kehitysprojekteja, koska ostavassa yrityksessä yritystensä, sekä tutkimus- ja kehitysprojektit voivat olla kilpailevia projekteja. Toisekseen voi olla, että yrityksissä on ylimääräisiä

tuotekehitysprojekteja menossa, jolloin ostoa varten ostettavan yrityksen toimintaa tehostetaan ja ylimääräiset tutkimus- ja kehitysprojektit lakkautetaan. Kolmanneksi voi olla, että ostettavan yrityksen johto ei pääse nauttimaan pitkäikäisten tutkimus- ja kehitysprojektien hedelmistä, jolloin ne lakkautetaan. Toisaalta kirjallisuudessa esitetään myös väitteitä siitä, että yritysoston uhka lisää tutkimus- ja kehitysprojekteja, koska ostettavan yrityksen johto uskoo hyötyvänsä yritysostosta, jolloin johto lisää tutkimus- ja kehitysprojekteja, koska se uskoo tämän lisäävän yrityksen kiinnostavuutta yritysostokohteena.

Ex post -kirjallisuudessa korostetaan Veugelers'n (2006) mielestä tuotannon skaalaedun tehostavan innovointia. Yritysoston jälkeen yrityksessä on useampia tutkimus- ja tuotekehitysprojekteja menossa, jolloin epäonnistumisen riski jakaantuu useammalle projektille. Yritysostossa voidaan myös ostaa täydentävää osaamista, jolloin voidaan aloittaa tuotekehitysprojekteja, jotka olisivat olleet kummallekin yritykselle mahdottomia. Voi myös olla, että yritysoston jälkeen yrityksissä yhdistyy innovointikyky ja myyntikanava. Toisaalta yritysosto voi lisätä innovointia tappavaa byrokratiaa tai yritysoston jälkeen voidaan tavoitella nopeasti esitettäviä yritysoston tuottoja, jolloin tutkimus- ja kehitysprojekteissa korostetaan lyhyen aikavälin projekteja. Lisäksi yritysoston jälkeen saatetaan uskoa, että vähemmällä rahoituksella saadaan tutkimus- ja tuotekehityksessä aikaan yhtä hyviä tuloksia kuin ennenkin, mutta todellisuudessa kuitenkin yrityksen innovointikyky vähenee.

Innovaatioparadigman mukaisen yritysostoperustelun tutkimuksessa havaittiin kolme aaltoa. Ensimmäisessä aallossa yritysostoperusteluita tutkittiin tilastollisen analyysin kautta. Näissä tutkimustuloksissa ei havaittu kovinkaan suuria korrelaatioita yritysoston ja innovaatiotoiminnan välillä. Toisen aallon tutkimuksissa merkittävimpana tutkimustapana olivat kyselytutkimukset. Näissä tutkimuksissa löydettiin jo vahvempia merkityksiä, mutta toisaalta niiden ongelmaksi jäi niiden vähäinen yleistettävyys. Kolmanteen aaltoon on koottu viimeisimpien vuosien innovaatioparadigman mukaista yritysostoa käsitteleviä tutkimuksia.(Veugelers, 2006)

Ensimmäinen aalto

Edellisistä kappaleista havaitaan, että kirjallisuudessa esitetyt hypoteesit yritysoston vaikutuksista innovointikykyyn ovat hyvinkin ristiriitaisia. Yhtä ristiriitaisia ovat myös empiiristen tutkimusten tulokset. Veugelers'n kirjallisuuskatsauksen empiiriset tutkimukset voidaan jakaa kahteen osaan, tilastolliseen analyysiin ja kyselytutkimuksiin. Tilastollisella analyysillä on tutkittu suuria näytteitä, mutta tutkimuksissa on löydetty ainoastaan heikkoja korrelaatioita yritysoston ja tutkimus- ja kehitystyön välillä. Näiden tutkimusten mukaan tutkimus- ja kehitystyö vähenee yritysoston jälkeen. Hall'n (1990) tutkimus käsitti 2500 vuosien 1967-1987 välissä ostettua yhdysvaltalaisista tuotantoyritystä. Hän havaitsi, että tutkimus- ja kehitystyön rahoitus väheni yritysoston jälkeen. Ravenscraft ja Scherer (1987) puolestaan tutkivat noin 3000 yhdysvaltalaisista yritysostoa vuosien 1974-1977 aikana ja havaitsivat yritysoston jälkeen ostavien yritysten käyttävän vähemmän rahaa tutkimus- ja kehitystyöhön vastaaviin yrityksiin verrattuna. Samaan lopputulokseen päätyivät myös Hitt, Hoskisson, Ireland ja Harrison (1991), jotka tutkivat noin 200 yritysoston tutkimus- ja kehitystyön rahoitusta ja tuotoksia, lähinnä patenttien määrää, vastaaviin yrityksiin, sekä Hitt, Hoskisson, Johnson ja Moesel (1996), jotka havaitsivat yritysoston vähentäneen tuotekehitystä huomattavasti.

Yhteenvedona voidaan todeta, että näiden tutkimusten mukaan yritysosto vähentää yritysoston jälkeistä tutkimus- ja kehitysrahoitusta, mutta korrelaatiot ovat heikot ja tutkimusten varianssi on suuri. Siten voidaan sanoa, ettei tilastollinen analyysi vaikuta kovinkaan hyvältä vaihtoehdolta innovaatioperusteisten yritysostojen tutkimisessa. Määrällinen analyysi ei pysty kuvaamaan yritysostojen monimuotoista kontekstia riittävällä tarkkuudella. Innovaatioperusteisten yritysostojen tutkimuksen seuraavassa aallossa siirryttiinkin käyttämään kyselytutkimuksia sekä teemahaastatteluja.

Veugelers'n (2006) mukaan kyselytutkimuksilla tehdyistä tutkimuksista voidaan löytää neljä reunaehto, jotka ennustavat onnistunutta innovaatioperusteista yritysostoa. Innovaatioperusteisen yritysoston onnistumistodennäköisyys kasvaa, jos ostava yritys on tietoisesti ostamassa osaamista, yritysostossa kahden yrityksen integraatio johdetaan tehokkaasti, yritykset saavat pidettyä avainhenkilöt töissä ja kun yrityksillä on riittävä tietotaito arvottaa oikein toisen yrityksen osaaminen. Toisen aallon yritysostojen ja innovaatioiden yhteyttä käsittelevien tutkimusten yhtenä teemana ovat juuri avainhenkilöt.

Toinen aalto

Granstrand ja Sjölander (1990) tutkivat innovaatioperusteisia yritysostoja Ruotsissa ja havaitsivat, että tärkeimmät onnistumista ennustavat tekijät yritysostossa ovat ostavan yrityksen johdon osoittama mielenkiinto ostettavaa yritystä kohtaan ja ostettavan yrityksen ylimmän johdon, sekä avaintutkimus- ja -kehityshenkilöstön sitouttaminen ostavaan yritykseen.

Tutkimuksessa käytetty avainhenkilö-käsite korostaa sitä, että jokainen työntekijä organisaatiossa ei ole välttämättömyys. Vain avainhenkilöt ovat yritysoston onnistumisen kannalta tärkeitä työntekijöitä, sillä he ovat organisaation rattaita, jotka pitävät organisaation innovaatiotoiminnan käynnissä yritysoston jälkeen. Tästä tutkimuksesta löytyy myös päivitetty versio. Ernst ja Vitt (2000) pyrkivät tutkimuksessaan tunnistamaan avaininnovaattorit yrityksissä ja totesivat, että he poistuvat hyvin laajassa mittakaavassa ostetun yrityksen palveluksesta tai sitten heidän innovointikykynsä laskee huomattavasti. Tämä johtui heidän mukaansa siitä, ettei ostava yritys tunnistanut avaininnovaattoreita, jolloin heidän työnkuvaansa muutettiin huomattavasti yritysoston yhteydessä. Tämä sai huomattavan osan avaininnovaattoreista vaihtamaan yritystä tai esti heidän innovointiaan.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin innovoinnin avainhenkilöiden innovointikykyä. Toisin sanoen, yritysostossa ostettiin innovointikykyä. Tätä ostettua innovointikykyä ei kuitenkaan onnistuttu hyödyntämään. Capron (1999) onkin havainnut yritysostojen yhteydessä ostetun innovaatio-osaamisen hyödyntämisessä huomattavaa volatiliteettiä. Jotkin yritykset osaavat innovaatio-osaamista hyödyntää ja toiset eivät. Hän toteaa, että ostetun innovaatio-osaamisen hyödyntäminen vaatii perusteellisia muutoksia ostavassa organisaatiossa.

Yritysoston yhteydessä ostavassa yrityksessä pitäisi ensinnäkin tietää, mitä osaamista ollaan ostamassa ja kenellä tätä osaamista on. Seuraavana askeleena nämä toimijat pitäisi pystyä sitouttamaan uuteen organisaatioon ja mahdollistaa heidän kykyjensä hyödyntäminen. Organisaatiossa jäädään kuitenkin edelleen avainhenkilön poistumisriskin armoille, jollei organisaatiossa saada siirrettyä tätä tietoa muille organisaation jäsenille.

Bresman, Birkinshaw ja Nobel (1999) selvittivät tietotaidon siirtymistä yritysoston yhteydessä. He havaitsivat, että jatkuva viestintä, tapaamiset ja kokoukset olivat merkittävässä roolissa tietotaidon siirtämisessä. He havaitsivat myös, että tiedonsiirron

suunta oli alkuun ostavasta yrityksestä ostettavaan ja toisaalta siirrettävä tieto oli helposti siirrettävässä muodossa, esimerkiksi prosesseja, käytänteitä ja patenteja. Myöhemmässä vaiheessa tietoa alkoi siirtyä myös ostettavasta yrityksestä ostavaan ja siirrettävä tieto oli hiljaista tietoa.

Tiedon jakamisessa tärkeintä on siis kasvokkaisten vuorovaikutussuhteiden luominen, jotta tietoa saataisiin siirrettyä uudessa organisaatiossa. Organisaatioiden tulee myös varautua siihen, ettei tiedonsiirto tapahdu hetkessä. Vaatii aikaa ennen kuin tiedon jakamisessa päästään siihen vaiheeseen, että pystytään siirtämään ääneen sanomattomia merkityksiä, tapoja ja käytänteitä, jotka muodostavat tiedontulkinnan kontekstin.

Vaikka innovaatioperusteisissa yritysostoissa on havaittavissa huomattavia haasteita, kaikki innovaatiopohjaiset yritysostot eivät kuitenkaan epäonnistu. Ahuja ja Katila (2001) tutkivat yritysostojen vaikutusta innovointikykyyn kemikaalitoimialalla. He totesivat että yritysosto voi parantaa tutkimus- ja kehitystoimintaa. Tällöin ostavan ja ostettavan yrityksen tietotaitoperustojen tulee olla tarpeeksi lähellä toisiaan, muttei kuitenkaan liian lähellä toisiaan. Tällä tietotaitoperustan läheisyydellä he tarkoittavat organisaatioiden kykyä absorboida innovaatioita.

Kolmas aalto

Tietotaitoperustan läheisyyttä käsitellään myös kolmannen aallon tutkimuksissa. Lin ja Jang (2009) selvittivät innovaatioperusteisia yritysostoja lääketeollisuudessa. Heidän mukaansa yritykset, jotka ostivat omaa osaamistaan lähellä olevia yrityksiä, pystyivät parhaiten lisäämään innovointikykyään. Lisäksi yritysten pitää sitoutua ostamansa osaamisen kehittämiseen jatkossa, jotta ne saisivat yritysostosta mahdollisimman suuren hyödyn itselleen.

Uusimman tiedon valossa vaikuttaisi siis siltä, että yritysostoissa ostettavan yrityksen innovoinnista hyötyvät sellaiset yritykset, jotka pysyttelevät lähellä omaa alaansa. Tutkimuksen tulos voidaan kuitenkin tulkita myös toisella tavalla. Näissä yrityksissä, joissa on parhaiten pystytty lisäämään innovointikykyä, on tunnistettu ostettavan yrityksen osaaminen ja sen avainhenkilöt. Siten on pystytty integroimaan ostetun yrityksen tietopääoma ostavan yrityksen tietopääomaan. Tässä näkökulmassa ei suljeta pois sitä mahdollisuutta, että yritykset ostaisivat tietopääomaa täysin tuntemattomalta tai vähän

tuntemaltaan alalta. Yritystoston menestykseen vaikuttaa enemmän se, miten hyvin ostava organisaatio tunnistaa ostettavan organisaation tietopääoman ja pystyy sitä integroimaan omaansa. Kriittisenä tekijänä olisi siis tämän tulkinnan mukaan tiedon ylläpito ja integrointi.

Kolmannen aallon tutkimuksissa nousee esiin mielenkiintoinen teema siitä, miten yritysosto voi korvata osan ostavan yrityksen tuotekehitysprojekteista tai jopa ne kokonaan. King, Slotegraaf ja Kesner (2008) toteaa, että yritysostossa on mahdollisuudet epätavallisen suuriin voittoihin, jos ostava yritys tunnistaa heikkoutensa ja löytää yritysostokohteen, joka täydentää ostavan yrityksen heikkoudet. Wagner (2011) puolestaan havaitsi, että yritysosto voi tukea ostavan yrityksen tutkimus- ja kehitystoimintaa, kunhan ostava yritys tunnistaa omat heikkoutensa.

Siten yritysosto voidaan nähdä strategisena tutkimus- ja kehitysprojektina, jossa osaaminen ostetaan yritykseen ulkoa. Yritysten pitää kuitenkin tunnistaa omat heikkoutensa tietopääomassa sekä tietopääoman kehittämisen tarpeissa. Tämän jälkeen pitää vielä löytää yritysostokohde, jolla on täydentävää tietopääomaa hallussaan. Näiden tutkimusten haasteena on se, että niissä tarkastellaan yritysostojen onnistumista lyhyellä aikajänteellä. Tämä on perusteltu valinta, sillä yrityksen omistajat odottavat yritysoston tulosten esittämistä lyhyellä aikavälillä. Tällainen painotus kuitenkin unohtaa sen, että tietopääomaa kerrytetään pitkän aikaa ja jatkuvan tiedon luonnin kautta syntyy jatkuvasti innovaatioita.

Innovointia ei pitäisikään nähdä ainoastaan tämän hetken mahdollisuuksien mukaan, vaan pitäisi ottaa huomioon myös tulevaisuuden potentiaali. Duflos ja Pfister (2008) selvittivät innovaatioperusteisia yritysostoja lääketieteellisyydessä. Heidän mukaansa lääketieteellisyydessä merkittävin peruste innovaatioperusteiselle yritysostolle on innovointiosaaminen, ei niinkään mittava patenttisalkku.

Siten yritysostossa ostetaan tulevaisuuden patentteja tai tulevaisuuden innovaatioita. Näiden arvottaminen on kuitenkin erittäin haastavaa. Lisäksi tulevaisuuteen liittyy suurta epävarmuutta, joten on täysin ymmärrettävää tarkastella yritysostojen onnistumista ainoastaan lyhyellä aikavälillä. Onnistunut innovaatioperusteinen yritysosto voi kuitenkin nostaa yrityksen takaisin alansa huipulle.

Zhao (2009) tutki innovaatioperusteisten yritysostojen motivaatiotekijöitä. Hänen mukaansa yritysostoja suorittavat tekijät ovat yleisesti alisuoriutuneet innovoinnissa jo

pidemmän aikaa ennen yritysostoa ja yritysoston tarkoituksena on tehostaa innovointikykyä. Toisaalta tehtyjen yritysostojen jälkeen ostaneet yritykset eivät ole kolmen vuoden jälkeen yritysostosta olleet enää alisuoriutujia innovointikyvyyssä. Sellaiset yritykset, jotka eivät ole vieneet yritysostoa onnistuneesti loppuun saakka, ovat toisaalta jatkaneet alisuoriutumista.

Voidaan siis sanoa, että innovaatioperusteinen yritysosto voi hyvinkin olla strategisesti järkevä, onnistuessaan. Onnistumista edesauttavia seikkoja on esitelty edellä mainituissa tutkimustuloksissa. Nämä ohjeet ovat luonnollisesti kontekstisidonnaisia, eivätkä siksi toimi kaikissa yritysostotilanteissa. Ne ovat myös melko abstrakteja asioita, joten ohjeiden noudattaminen yritysostossa voi olla haastavaa. Kolmannen aallon aikana tehdyssä kattavassa tilastollisessa analyysissä havaittiinkin edelleen, etteivät innovaatioperusteiset yritysostot edesauta ostavan yrityksen innovaatiokykyä.

Ornaghi (2009) tutki lääketieteellisuuden innovaatioperusteisia yritysostoja. Hänen mukaansa innovaatioperusteisia yritysostoja suorittavien yritysten tutkimus- ja kehitystoimintaa on tehottomampaa kuin vastaavien yritysten. Tämä tulos on sama kuin 20 vuotta aikaisemminkin, ensimmäisen aallon tutkimuksissa. Tulosten samankaltaisuus on ymmärrettävää, koska käytetty metodi on sama kuin aikaisemmissa tutkimuksissakin. Voidaankin kysyä, ovatko tilastollisen analyysin työkalut oikea valinta tällaiseen tutkimukseen. Pystyvätkö ne ottamaan yritysostojen monimutkaisen kontekstin huomioon riittävällä tasolla? Mielestäni näin ei ole ja siksi tässä tutkimuksessa käytetään metodina diskurssianalyysin työkaluja.

1.3 Metodologia

Tiede voidaan määritellä järjestelmälliseksi ja järkiperäiseksi uuden tiedon hankkimiseksi. Tiede on toimintaa, jossa tavoitellaan ja hankitaan tietoa. Tiedon uutuusvaatimus tarkoittaa sitä, että tutkimuksella on kontribuutio, se kerryttää lisää tietoa. Siten tieteen ulkopuolelle jäävät toiminnot, jotka omaksuvat aiempaa tietoa tai järjestävät sitä uudelleen. Järjestelmällisyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että tieto kerätään laajoiksi tietovarannoiksi, tiedon läpinäkyvyyden takaamiseksi. Järkiperäisyydellä taas tarkoitetaan sitä, että tiede ei voi nojautua yksilölliseen vaistoon tai intuitioon. Tiedon

perustelun tulee tapahtua tiedeyhteisön hyväksymällä tutkimusmenetelmällä. (Haaparanta & Niiniluoto 1993, s. 7-8) Tuomi asettaa tieteelliselle menetelmälle neljä vaatimusta: edistvyys, korjautuvuus, julkisuus ja perusteltavuus. Ensinnäkin tutkimuksen tulee luoda uutta tietoa. Toisaalta tieto tulee asettaa julkisen tarkastelun alaiseksi, jotta erheet korjautuvat ajan myötä. Lisäksi tiedon perustana olevat tutkimuksen menetelmät ja tutkimuksessa käytettävä ajatteluketju on esiteltävä. (Tuomi 2008, s.17-18)

Näiden määritelmien perusteella on selvää, että tieteellisen tiedon tulee olla uutta, sen pitää olla läpinäkyvää ja sen perustana tulee olla tiedeyhteisön hyväksymä tutkimusmenetelmä. Läpinäkyvyydellä ja hyväksytyllä tutkimusmenetelmällä tarkoitettaneen sitä, että aineiston keruu, sen analysointi ja johtopäätösten tekeminen sekä esittely tapahtuvat tieteen normien mukaisesti. Lisäksi ne on esitettävä tutkimusraportissa, jotta joku toinen tutkija voisi päätyä samoista lähtökohdista samaan lopputulokseen. Tutkimustoimintaa on tarkasteltava nimenomaan prosessina, jossa tieteellinen tieto hankitaan määrättyjen menetelmien avulla (Hakala 2001, s. 11-12). Tässä tutkielmassa tieteellinen taso pyritään saavuttamaan esittelemällä seuraavaksi järjestelmällisesti tutkimuksen metodologiset valinnat, sekä perustelemalla ne aineiston keruusta alkaen käytettyyn analyysimetodiin asti. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tutkimuksen viimeisessä luvussa.

1.3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai muutamaa tarkoituksella valittua kohdetta. Tapaustutkimuksen etuna on se, että sillä on mahdollista saada tietoa monitahoisesta ongelmasta ja kuvata yrityksiä realistisesti niiden toimintaympäristössä. Yksi tapaustutkimuksen keskeisimmistä ongelmista liittyy tapauksen valintaan. Ensinnäkin voi olla vaikeaa löytää kuvaavaa tapausta ja toisaalta tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005) Jotta tuloksia voitaisiin yleistää, pitää tutkimus rajata muusta maailmasta ja on kerrottava tapauksen valintakriteerit. Valintakriteereitä on neljä. Tutkimuskohde voidaan valita niin, että tutkittava tapaus on mahdollisimman tyypillinen, rajatapaus esimerkiksi teoriaa testattaessa, ainutkertainen, poikkeuksellinen tai opettava, tai tapaus on paljastava, jolloin

on mahdollista saada tietoa uudesta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on kuitenkin tärkeämpää kuin yleistäminen. Jos tapaus on ymmärretty kokonaisvaltaisesti ja se on onnistuttu kuvaamaan hyvin, yleistäminen saattaa olla mahdollista. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, s. 162-163)

Voidaan todeta, että tapaustutkimuksessa on sen tieteellisyyden kannalta kaksi olennaista seikkaa, jotka tutkijan pitää ottaa huomioon. Ensinnäkin tapaus pitää valita hyvin, jotta saadaan uutta tietoa. Tämä on kuitenkin tietyllä tapaa muna-kana -ongelma, koska tapauksen valinnan onnistuminen paljastuu vasta, kun tutkimus on tehty. Tämän vuoksi tärkeämpänä seikkana voidaan pitää tapauksen tarkkaa kuvaamista. Tähän tutkija voi vaikuttaa tapauksen valinnasta alkaen, pyrkimällä ymmärtämään tapausta ja kuvamaan sen mahdollisimman tarkasti.

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus on valittu käytettäväksi siitä syystä, että yritysostot on perinteisesti tehty ainoastaan rahamääräisiä perusteluita käyttäen, mutta saadut tulokset ovat olleet ristiriitaisia tai löytäneet heikkoja korrelaatioita tutkittavien asioiden ja yritysostojen välillä. Kumar onkin kuvannut artikkelissaan ”How Emerging Giants are Rewriting the Rules of M&A” uuden tavan yritysostolle ja löytänyt aiheesta tapauksen. Kandidaatin tutkielmassa tutustuin artikkelin tapaukseen ja pyrin löytämään innovaatioperusteisia yritysostoja. Tässä pro gradu -tutkielmassa laajennan tutkimusta kolmeen uuteen alumiinitoimialan yritykseen. Tutkielman tulosten luotettavuuden pyrin säilyttämään tapaustutkimuksen näkökulmasta rajaamalla se muusta maailmasta ja kuvaamalla se mahdollisimman tarkasti, jolloin tutkimuksen läpinäkyvyys säilyy ja tutkielman lukija voi päätyä kanssani samoihin johtopäätöksiin.

1.3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksessa on yleisesti tehty jako kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus määritellään tutkimukseksi, joka perustuu mittaamiseen ja tiedon saattamiseen numeeriseen muotoon. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan määritellään usein negaation kautta, kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtaksi. Kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella on kuitenkin monia yhtäläisyyksiä, kuten vaatimus havaintojen toistettavuudesta ja tulosten perusteltavuudesta. (Koskinen, Alasuutari &

Peltonen 2005) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2004, s. 127-128) mukaan kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta ei voida käytännössä erottaa tarkkarajaisesti toisistaan, joten ne on nähtävä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina.

Tuntuu turhalta ottaa kantaa tähän tutkimuksen kahtiajakoon, koska jako ei ole tarkkarajainen, vaan sumea ja ehkä jopa teennäinen. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi käytetään frekvenssianalyysiä, jota yleisesti pidetään tilastollisena ja siten kvantitatiivisena menetelmänä. Tässä tapauksessa frekvenssianalyysillä kuitenkin pyritään tyypittelemään havaintoaineistoa ja löytämään siitä mielenkiintoisia poikkeamia sen perusteella, kuinka usein tietyt sanat esiintyvät aineistossa. Vaikka aineiston keräämisessä käytetäänkin tilastollista menetelmää, analysointi tapahtuu kuitenkin kvalitatiivisesti. Kuinka turhalta se tuntuukin, metodikirjallisuuden näkökulmasta vaikuttaa siltä, että tähän kahtiajakoon pitää ottaa kantaa. Tutkimuskysymykset ovat tässä tutkimuksessa sellaisia, että ne ohjaavat kvalitatiivisen tutkimusten suuntaan, joten tästä syystä tutkimusta pidetään laadullisena.

1.3.3 Aineisto

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, joka ohjaa tutkimuksen kokonaisuutta, tutkimuksessa tehtäviä valintoja ja rajoituksia. Tutkimus voi olla kuvaileva, kartoittava, ennustava tai selittävä. Kuvaileva tutkimus etsii tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksen kannalta keskeisiä piirteitä. Kartoittavassa tutkimuksessa selvitetään vähän tunnettuja tai tuntemattomia ilmiöitä, etsitään uusia näkökulmia tai kehitetään hypoteeseja. Selittävässä tutkimuksessa tutkitaan ilmiöiden syy-seuraussuhteita. Ennustavassa tutkimuksessa puolestaan pyritään ennustamaan tapahtumia syy-seuraussuhteiden perusteella. (Tuomi 2008, s. 125-127) Tapaustutkimuksella on vahvasti kuvaileva luonne. Toisaalta tutkittava ilmiö on melko uusi ja tutkittavaa tapausta oli haastavaa löytää. Tämän vuoksi voidaan sanoa, että tässä tutkimuksessa on sekä kuvaileva että kartoittava puoli. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on lähinnä osoittaa, että tämä uusi ilmiö löytyy ja kuvata sitä, tämä tutkimus voidaan asemoida enemmän kuvailevan tutkimuksen suuntaan. Tämä päätös yhdessä tutkimuskysymysten kanssa ohjaa aineiston hankinnassa tiettyyn suuntaan. Aineiston pitää olla sellainen, että se kuvaa yritysostoa riittävän hyvin.

Toinen pohdittava seikka aineistossa on sen aikajänne. Tutkimus voi olla poikittais- tai pitkittäistutkimus. Poikittaistutkimuksella aikajännettä ei ole. Siinä ei seurata tutkimusyksikön kehittymistä ajan myötä. Pitkittäistutkimuksessa puolestaan tarkastellaan sitä, miten tutkimusyksikkö muuttuu ajan myötä. (Tuomi 2008, s. 122-125) Tässä jaottelussa tärkeämpänä pidetään sitä, että tutkimusyksikkö pysyy samana kuin sitä, mikä tutkimuksen aikajänne todellisuudessa on. Aikajänteen valinnassa voitaneen kuitenkin käyttää mahdollisimman kuvaava aineisto-sääntöä. Tapaus pitää kuvata mahdollisimman tarkasti.

Koska tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yritysostojen perusteluja, yrityksen vuosikertomukset ovat hyvää aineistoa. Näissä kuvataan kattavasti yritysostojen syitä ja toimintaympäristöä. Vuosikertomusten ongelmana on luonnollisesti se, että ne ovat yrityksen markkinointimateriaalia. Niissä pyritään antamaan hyvä kuva yrityksestä. Se ei kuitenkaan ole ongelma tämän tutkimuksen kannalta, koska osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty. Toisin määrittelemineen lienee harvinaista, joten oletetaan, että yrityksen kaikkien toimenpiteiden pitäisi kasvattaa omistajien pääomia. Siten yritysostojenkin tehtävänä on kasvattaa omistajien varallisuutta ja tämän vuoksi yritysostojen perusteleminen omistajille on tärkeää. Nämä perustelut löytyvät kootusti vuosikertomuksista. Ja koska tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ovat yritysostoperustelut, vuosikertomuksista tutkija löytää yritysostoperustelut, niin kuin yrityksen omistajatkin ne löytävät.

Koska tarkastelun kohteena on sarja yritysostoja, pitää aikajänteen olla vähintään yhtä pitkä kuin yritysostojen sarjan kestokin on ollut. Tämä ei kuitenkaan tee tutkimuksesta välttämättä pitkittäistutkimusta, sillä tutkimusyksikkö vaihtelee. Tutkimuksessa kuitenkin tarkastellaan sitä, miten yritysostoperustelut muuttuvat ajan myötä, joten tutkimuksen aikavälin pitää olla pitempi kuin yritysostojen sarja. Näin voidaan analysoida myös viimeisen yritysostoperustelun kielenkäytön muuttumista ajan myötä. Aikajänteeksi valittiinkin vuosikertomukset vuosilta 2000-2010. Kielenkäytön muuttumisen tarkastelu ajan myötä puolestaan tekee siitä pitkittäistutkimuksen.

Useimmiten tutkija kerää oman havaintoaineiston, jolloin havaintoaineistoa kutsutaan primaariaineistoksi. On myös mahdollista käyttää muiden keräämää, sekundaariaineistoa.

Vaihtoehto tulee valita tarkoituksenmukaisuuden perusteella. Ei ole järkevää kerätä uutta aineistoa, jos on mahdollista ratkaista ongelma jo kerätyn aineiston perusteella. Valmiit aineistot kuitenkin soveltuvat harvoin sellaisenaan käytettäviksi tutkimuksessa. Ne vaativat sovittamista omaan tutkimusintressiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004 s. 175) Aineistoa sovitettaessa ollaan tutkimuksen etiikan kannalta harmaalla alueella. Voidaanko tuloksia pitää vielä luotettavina aineiston sovittamisen jälkeen? Vastauksena lienee jälleen kerran läpinäkyvyys, jolloin tutkimus voidaan asettaa julkisen tarkastelun alle ja tulosten paikkansapitävyys varmentaa kollektiivisesti. Tässä tutkimuksessa käytetään sekundaariaineistoa, mutta eettistä ongelmaa ei kuitenkaan ole, koska aineistoa ei ole tarvetta sovittaa. Aineistosta löytyvät yritysostoperustelut sellaisenaan. Vuosikertomuksen on tarkoitus antaa sijoittajalle riittävä ja oikea kuva yrityksen tilasta, joten vuosikertomusaineisto tarjoaa ikkunan yritysostoperustelutodellisuuteen. Tässä tutkimuksessa kiinnostaa nimenomaan se, miten yritysosto on perusteltu, siksi tutkimuksessa ei ole tarvetta pohtia sitä, ovatko yritysostoperustelut totuudenmukaisia.

On vielä yksi seikka, joka puoltaa vuosikertomusaineiston käyttöä. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, s. 131) toteavat, että menneisyyttä tutkittaessa kirjalliset lähteet tarjoavat oivallisen aineiston, sillä tieto muuntuu ihmisen muistissa ajan kuluessa.

Yritysostoperustelujen muuttumisen tarkastelu haastatteluaineiston perusteella ei täyttäne tieteellisen tutkimuksen perusteita, juuri muistinvaraisuuden takia. Ihmiselle lienee mahdotonta muistaa sanatarkasti kymmenen vuoden takaisia perusteluja. Tämän vuoksi kirjallinen aineisto on tähän tutkimukseen suullista aineistoa parempi ja tässä alaluvussa esitettyjen perustelujen vuoksi voidaankin sanoa, että vuosikertomukset ovat hyvä aineisto tälle tutkimukselle.

1.3.4 Frekvenssi- ja diskurssianalyysi

Heikkilä (2001, s. 83, 149) määrittelee frekvenssin tietyssä luokassa olevien arvojen lukumääräksi ja frekvenssijakauma puolestaan kertoo eri luokkien yleisyyden havaintoaineistossa. Yleisesti käytetty kielenkäytön analysointimenetelmä on lähteä liikkeelle asiaa kuvaavan sanaston käytön arvioimisesta (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, s. 18). Tässä tutkimuksessa tutkittiin yritysoston kohteena olevien yritysten nimien

esiintymisen jakaumaa vuosittain aineistossa. Tämän analyysin perusteena oli ajatus siitä, että aineistossa yrityksen itselleen tärkeäksi kokemat asiat mainitaan vähäpätöisempiä useammin. Siten frekvenssianalyysillä saadaan selville aineistosta se, miten tärkeiksi ostavalle yritykselle mikäkin yritysosto on koettu ja toisaalta myös se, miten yritysoston merkitys on muuttunut ajan myötä.

Diskurssianalyysissä tarkastellaan käytettyä kieltä. Kieltä voidaan analysoida kahdesta näkökulmasta. Realistisessa näkökulmassa kieli nähdään todellisuuden kuvana, kieli toimii olemassa olevien faktojen välittäjänä. Konstruktivistisessa näkökulmassa kieli nähdään todellisuuden rakentajana, osana todellisuutta. Diskurssianalyysissä näkökulmana on jälkimmäinen ja siten diskurssianalyysi voidaan määritellä sellaiseksi kielen käytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimukseksi, jossa analysoidaan yksityiskohtaisesti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 1993, s. 9-10)

Myös Eskola ja Suoranta (1998, s. 140-143) toteavat diskurssianalyysin perusajatuksen olevan se, että kieli ei ole todellisuuden neutraali heijastaja. Diskurssit eivät kuvaa todellisuutta vaan muodostavat aktiivisesti jonkin version todellisuudesta. Diskurssianalyysissä keskitytäänkin aineiston eroihin ja moninaisuuteen. Siinä unohdetaan ”todellinen” ja siirrytään ”mahdolliseen”. Tämän ajatuksenmuutoksen myötä siirrytään analyysissä siitä, että selonteot tms. kertovat vääristelemättä todellisuudesta siihen, että aineisto on järjestetty tietynlaiseksi tarkoituksellisesti.

Jokinen, Juhila ja Suoninen (1999, s. 18) kuvaavat diskurssianalyysiä vielä hieman tarkemmin. Heidän mukaansa diskurssianalyysin lähtöoletuksena on se, että samaa ilmiötä on mahdollista tehdä ymmärrettäväksi monin perustelluin tavoin. Diskurssianalyysissä kiinnostus kohdistuu sen pohtimiseen, miten toimijat tekevät ymmärrettäväksi asioita kielenkäytöllään.

Yhteenvedona voidaan todeta, että diskurssianalyysi yritysostoperusteista tulee tarjoamaan ainoastaan tietyn näkökulman todellisuuteen, näkökulman, jonka yritys on halunnut omistajilleen tarjota. Se ei kuitenkaan ole ongelmallista, koska tutkimuksessa yritysostoja tarkastellaan omistajan näkökulmasta. Mielenkiintoisinta tutkimuksessa tullee olemaan perustelujen moninaisuus ja erot, miten perustelut muuttuvat ajan myötä ja mitkä ovat motiivit perustelijan kielenkäytön takana. Tutkimuksen yhtenä haasteena tulee

luonnollisesti diskurssianalyysiä käytettäessä olemaan se, että diskurssin kieli ei ole tutkijan äidinkieli. Tämä tuskin kuitenkaan muodostuu ongelmaksi, tutkijan laajan aihepiirin opiskelun sekä vuosikertomusten vakiomuotoisuuden vuoksi.

1.4 Tutkimuksen kulku

Mielenkiintoni aiheita kohtaan alkoi kandidaatin tutkielmasta, jossa tutkin yhden alumiinitoimialan yrityksen yritysostoja. Tämän tutkielma laajentaa kandidaatin tutkielmaa. Tämän vuoksi tutkimuksen lähtökohdaksi muodostui alumiinitoimiala. Aloitin tutkimuksen mielenkiintoisten tapausten etsimisellä. Halusin tutkimuksesta kandidaatin tutkielmaa laajemman ja kattavamman, joten tarkastelun kohteeksi valitsin kolme yritystä alumiinitoimialan suurimpien toimijoiden joukosta. Valinnasta karsiutuivat sellaiset yritykset, joiden vuosikertomuksia ei ollut saatavilla kieliongelmiin tai sen vuoksi että yritykset eivät olleet julkisia osakeyhtiöitä. Tutkimuksen tarkastelun kohteeksi muodostuikin helposti Alcoa, Norsk Hydro ja Rio Tinto Alcan. Tämän jälkeen asetin alustavat tutkimuskysymykset, jonka jälkeen alkoi metodologinen pohdiskelu siitä, miten löydetään aineisto, jonka pohjalta voidaan jotain metodia käyttäen vastata tutkimuskysymyksiin. Metodologinen pohdinta on esitettyä edellisessä alaluvussa, joten tässä ei ole sitä tarvetta toistaa. Voidaan kuitenkin sanoa, että se ei ollut mitenkään esitetyn kaltainen lineaarinen prosessi, vaan tein valintoja samanaikaisesti, rinnakkain.

Raaka-aineiston keruu oli melko yksinkertainen prosessi, koska tarvittavat vuosikertomukset löytyivät yritysten kotisivuilta. Aineiston analysoinnin aloitin käymällä aineiston läpi ja keräämällä siitä tutkimuskysymyksen kannalta mielenkiintoiset asiat jatkokäsittelyä varten. Käytännössä tämä tarkoitti frekvenssijakauman tekemistä jokaisesta yritysoston kohteena olleen yrityksen nimen mainitsemisesta vuosittain ja toisaalta kaikkien yritysostoon liittyvien mainintojen keräämistä tarkempaa tarkastelua varten. Frekvenssianalyysin ajatuksena oli, että yritys kertoo mielenkiintoisista asioista enemmän kuin mielenkiinnottomista. Siten frekvenssijakaumalla voitiin tunnistaa yritysostosarjan yritykselle tärkeimmät yritykset ja keskittää analysointia niihin. Analysointia jatkoin laadullisen aineiston teemoittelulla yrityksittäin erilaisiin yritysostoperusteluihin. Lopuksi

tein johtopäätökset frekvenssijakaumista ja teemoitellusta aineistosta ja kirjoitin tutkielman.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Jopa yli puolet yritysostoista epäonnistuu pitkällä aikavälillä. Epäonnistumisten syinä on pidetty esimerkiksi puutteellista tietoa tai vääriä arvioita. (Cartwright & Cooper 2001, s. 26-27) Nämä syyt eivät kuitenkaan pysty täysin selvittämään epäonnistumisia, sillä yritysostoja on tehty jo vuosikymmeniä, joten jos nämä syyt selittäisivät epäonnistumiset täysin, yritykset olisivat jo pystyneet sopeutumaan tähän tiedon epävarmuuteen. Onhan kaikessa liiketoimintaan liittyvässä tiedossa aina epävarmuutta. Syyt yritysostojen epäonnistumiseen täytyy olla tiedon epävarmuutta monisyisemmät. Tässä tutkielmassa yritysosto-ongelmaa tarkastellaan johtamisparadigmojen näkökulmasta. Ensi alkuun voi olla vaikeaa nähdä johtamisoppien ja yritysosto-ongelman välistä yhteyttä. Yhteys on kuitenkin olemassa ja se tullaan osoittamaan tässä luvussa. Ajatuksena tässä tutkielmassa on se, ettei mitään asiaa voida eristää täysin maailmasta, sillä ne ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Johtamisopit kuvaavat paitsi johtamisen kehittymistä, myös ajatusmaailman muuttumista liiketoiminnassa. Ajatusmaailma muuttuu, kun paradigman perusolettamukset on kyseenalaistettu. Ajatusmaailman muuttuessa on löydetty uusia syitä yritysostojen epäonnistumiseen ja uusia syitä tehdä yritysostoja.

2.1 Johtamisparadigmat

Seeck (2008) on tarkastellut teoksessaan johtamisoppien historiaa ja nykypäivää 1900-luvun alusta 2000-luvun alkuun saakka. Tarkastelun kohteena on viisi johtamisparadigmaa. Neljä ensimmäistä, tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoreettinen paradigma ja kulttuuriteoreettinen paradigma, on valittu sen vuoksi, että niitä pidetään aiemman tutkimuksen perusteella keskeisimpinä johtamisparadigmoina. Lisäksi tarkastellaan innovaatioparadigmaa, jota pidetään 2000-luvun alun keskeisimpänä johtamisparadigmana.

Tieteellinen liikkeenjohto syntyi teollisen vallankumouksen jälkeen 1800-luvun lopulla tehdasympäristössä. Tuolloin tehtaiden työntekijät olivat käsityöläisiä ja heillä oli paras tieto siitä, miten työtehtävät tulisi tehdä ja kuinka kauan niihin kuluisi aikaa. Työnjohto ei tiennyt näitä asioita, joten valta oli työntekijöillä. Tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksena oli

jakaa työsuoritukset osiin ja mitata näiden työn osien standardisuoritus aika. Näin työnjohdon ymmärrys valmistuksesta parani ja valta siirtyi työntekijöiltä johdolle. Tieteellinen liikkeenjohto näki maailman rationaalisten lasien läpi. Työtehtävät tuli suunnitella niin, että kokonaisvalmistusaika ja käytetyt resurssit olivat optimaaliset. Lisäksi ihmisten motivoinnissa keppinä toimivat valvonta ja käskyt, porkkanana puolestaan palkka, joka piti sisällään niin suorite- kuin tuotantobonusosankin.(Seeck, 2008) Tieteellisen liikkeenjohdon perusajatuksena oli se, että kaikki toimijat, työnjohto ja työntekijät, pystyisivät toimimaan rationaalisesti. Teollistumisen aikakauden synnyttämää ylijäämää voitaisiin jakaa niin, että kaikki hyötyisivät siitä. (Guillén, 1994) Tieteellisen liikkeenjohdon kannattajat myös uskoivat, että työtä tehtiin ainoastaan rahan vuoksi. Tällöin kaikki organisaation jäsenet toimisivat organisaation edun mukaisesti.(Barley ja Kunda, 1992

Ihmissuhdekoulukunta syntyi vastavoimana tieteellisen liikkeenjohdon yksinkertaistettujen työtehtävien aiheuttamiin lukuisiin poissaoloihin, alhaiseen työmoraaliin ja suureen työvoiman vaihtuvuuteen 1940-luvulla. Tähän ajanjaksoon sijoittuu myös Bolševikkien vallankumous, jonka pelästyttämänä yritysten johto oli halukkaampi yhteistyöhön työntekijöiden kanssa. Ihmissuhdekoulukunnan edustajien mielestä tarve yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja hyväksyntään olivat työntekijöiden tärkeimmät motivaatiotekijät.(Barley ja Kunda, 1992) Ihmissuhdekoulukunta erosi tieteellisestä liikkeenjohdosta siinä, että se karsasti työn paloittelua pieniin osiin ja halusi ennemminkin rikastaa työnkuvia ja kierrättää työtehtäviä. Ihminen nähtiin sosiaalisten järjestelmien osina, joiden toimintaa ohjasivat sosiaaliset normit, tarpeet ja tunteet. (Seeck, 2008)

Rakenneteoreettinen paradigma syntyi Yhdysvalloissa 1950-luvulla, jolloin organisaatioiden koot olivat kasvaneet huomattavan suuriksi ja byrokratian määrä oli kasvanut hallitsemattomaksi. Rakenneteorioiden ajatuksena olikin, että organisaatioille pystytään löytämään rationaalisella analyysillä tietty oikea rakenne. (Guillén, 1994) Organisaatiot nähtiin systeemeinä, joissa työntekijät olivat järjestelmän mekaanisia rattaita, jotka toimivat niin kuin niitä oli ohjeistettu. Koulutettu johtaja puolestaan pystyi johtamaan mitä tahansa organisaatioita, kunhan hän vain tunsi systeemin.(Barley ja Kunda, 1992)

Kulttuuriteoreettinen paradigma puolestaan syntyi 1980-luvulla, kun japanilaisten tuotteiden laatu koettiin kansainvälisesti hyväksi. Lisäksi havaittiin, että länsimaissa

työntekijöiden sitoutuminen organisaatioihin oli heikkoa, kun taas japanissa ihmiset omistautuivat organisaatioilleen, tuntityöläisistä lähtien. Laadun oletettiin syntyvän juuri tästä omistautumisesta organisaatiolle. Kulttuuriteoreettisen paradigman edustajat uskoivat, että vahvan yrityskulttuurin omaavassa organisaatiossa ihmiset ovat sitoutuneet sosiaaliseen ympäristöön ja sen vuoksi he toimivat organisaation edun mukaisesti. (Barley ja Kunda 1992)

Viimeisin paradigma, *innovaatioparadigma*, syntyi 1990-luvulla. Paradigman toimintaympäristö on nopeasti muuttuva, jolloin yrityksillä on jatkuva tarve uudistua ja tuoda markkinoille uusia tuotteita ja palveluita. (Seeck ja Laakso, 2010a) Organisaatioiden eli organisaation jäsenten yhdessä pitää olla luovia, innovatiivisia ja pyrkiä jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. (Seeck, 2008)

Tieteellinen liikkeenjohto ja rakenneteoriat korostavat analyttisuutta ja rationaalisuutta. On olemassa oikeita ratkaisuja ja ihmiset ovat ainoastaan koneen osia organisaatiossa. Ihmissuhdekoulukunta ja kulttuuriteoriat puolestaan korostavat ihmisenäkökulmaa. Työntekijät ovat vuorovaikutuksessa ja jakavat arvoja, jotka eivät välttämättä ole rationaalisia. Innovaatioteoria puolestaan yhdistelee näitä kahta näkökulmaa ihmisestä rationaalisena ja ei-rationaalisena päättäjänä. (Seeck, 2008) Ihmiset ovat organisaation voimavara. He luovat ja innovoivat, mutta toisaalta ihmisten pitäminen organisaatiossa ei ole itsetarkoitus. Työntekijöille, jotka eivät kykene luovuuteen ja jatkuvaan uudistumiseen, ei ole tarvetta.

On olemassa muitakin tapoja jaotella johtamisen kehittymistä kuin edellä esitelty. Neljän ajallisesti ensimmäisen paradigman olemassaolosta ollaan kuitenkin melkolailla yhtämieltä, joten tässä tutkimuksessa ei ole tarvetta esitellä muita mielipiteitä. Viimeisimmästä johtamisparadigmasta puolestaan on olemassa lukuisia erilaisia näkemyksiä. Burnes, Cooper ja West (2003) esittävät uusimmaksi johtamisparadigmaksi oppivia organisaatioita, joissa organisaatioiden kyky oppia ja kehittää uusia asioita on ensisijaisen tärkeää. Camillus (1997) puolestaan esittää uudeksi johtamisparadigmaksi muutoksen johtamista, jossa oppivat organisaatiot pyrkivät ennakoimaan muutosta ja jopa pakottamaan sen tapahtumista kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Kolmantena vaihtoehtona uudeksi johtamisparadigmaksi on jaettu johtajuus, jossa esimiesten ja alaisten suhde perustuu molemmipuoleiselle luottamukselle ja johtajuus sekä

valtasuhteet neuvotellaan esimiesten ja alaisten välisissä vuoropuheluissa (Lähtenmäki, Saarinen ja Fischlmayr, 2007). Viimeisenä uutena paradigmaehdotuksena esitetään tunteiden johtaminen, jossa pyritään tunnejohtamisella saamaan ihmiset motivoitua jatkuvasti flow-tilaan (Dehler ja Welsh, 1994). Tässä esitetty lista ei ole tyhjentävä, mutta niistä on löydettävissä samankaltaisuuksia. Kaikissa nykyajan paradigmoissa esiintyvät samat teemat: lisääntynyt kilpailu, jatkuvat kontekstin muutokset, oppivat organisaatiot. Eri paradigmoissa vain painotetaan eri asioita uudistuneessa kontekstissa menestymiseen. Keskityn tässä pro gradu -tutkielmassa innovaatioihin, joten on luonnollista valita nykyajan paradigmaxi innovointikykyä painottava paradigma.

On mahdotonta sanoa ovatko innovaatiot viimeisin johtamisparadigma. Samalla tavoin niin kuin kaikissa muissakin johtamisparadigmoissa, paradigman syvin olemus tullaan havaitsemaan vasta jälkikäteen. Merkittävä ajatus innovaatioparadigma ainakin on, sillä Seeck ja Laakso (2010b) havaitsivat että innovaatioparadigma on tutkituin paradigma 2000-luvulla ja toiseksi opetetuin paradigma keskijohdon koulutuksessa.

Toisaalta voihan olla niinkin, ettei enää voida löytää yhtä ainoata oikeaa johtamisparadigmaa, vaan lukuisia erilaisia näkemyksiä johtamisesta. Paradigmana onkin tällöin työelämän tietyt lainalaisuudet, kuten yhdessä työskentely, jatkuva oppiminen, arvoilla sitouttaminen jne. Ehkäpä tällöin havaitaankin että myös vanhoissa johtamisparadigmoissa onkin paradigmaattista ollut uskomukset työelämän tieyistä lainalaisuuksista.

2.2 Perusteluja yritysostoille

Yritysostojen perusteluina käytetään usein synergiaetuja. Kaksi tai useampia yrityksiä yhdistämällä voidaan saavuttaa jotain etua, jonka saavuttaminen kahdelle yritykselle yksin on mahdotonta. Synergiaetu-käsitettä voidaan pitää sateenkaarikäsitteenä, jonka alapuolelle voidaan määritellä tarkemmin sitä, millaisia etuja yritysostolla voidaan saavuttaa. Rahoitusteorian oppikirjoista yritysostoille voidaan löytää ainakin seuraavat kuusi erilaista synergiaetua.

Tuotannon skaalaetu

Tuotannon skaalaedulla tarkoitetaan tuotannon kasvaessa tapahtuvaa yksikkökustannusten laskua. Yksikkökustannukset pienentyvät kahdesta syystä. Ensinnäkin kiinteiden kustannusten suhde muuttuviin kustannuksiin pienentyy tuotantomäärän kasvaessa. Tällöin jokaiselle tuotetulle kappaleelle kohdistetaan entistä pienempi määrä kiinteitä kustannuksia. Toisaalta kasvanut tuotantomäärä pienentää muuttuvia kustannuksia. Raaka-aineiden myyjät voivat tarjota esimerkiksi määräalennuksia ja suuremmat tuotantomäärät tarjoavat neuvotteluvoimaa. Tuotannon skaalaetua pidetään perusteluna horisontaalisille yritysostoille. Horisontaalisissa yritysostoissa yritys hankkii saman alan toimijan itselleen ja saavuttaa itselleen skaalaetua vaikkapa juuri kasvaneen neuvotteluvoiman myötä.

Vertikaalisen integraation tarjoama kustannushyöty

Vertikaalisen integraation tarjoama kustannushyöty eroaa edellisestä perustelusta siinä, että hankittava yritys ei ole saman alan toimija, vaan tarkoituksena on laajentaa yrityksen toimintaa joko tuotantoketjussa kohti raaka-aineen toimittajaa tai asiakasta. Käytännössä tämä tarkoittaa joko yrityksen asiakkaan tai hankkijan tai edellä mainittujen kilpailijoiden ostamista. Vertikaalisesti integroituneen yrityksen johtaminen vaatii huomattavasti koordinointia ja hallinnointia, kun eri alan toimijoiden tapoja ja järjestelmiä pyritään yhdenmukaistamaan. Tämän vuoksi vertikaalista yritysostoa pidetään horisontaalista yritysostoa vaikeampana. Horisontaalista yritysostoa voitaneen pitää strategisesti vastakkaisena ulkoistamiselle, jossa keskitytään ydinosaamiseen ja ulkoistetaan muut toiminnot muille yrityksille. Horisontaalista integraatiota voitaisiinkin kutsua sisäistämiseksi. Yritys laajentaa ydinosaamistaan saman toimialan sisällä.

Vertikaalista yritysostoa perustellaan kolmella seikalla. Ensinnäkin vertikaalinen yritysosto kannattaa toteuttaa silloin, kun ostava yritys pystyy tuottamaan enemmän lisäarvoa kuin ostettavan yrityksen nykyinen johto pystyy. Tämä perustelu liittyy läheisesti ylimääräisen varallisuuden ja toiminnan tehostamisen perusteluun. Toisekseen ostava yritys voi pystyä lisäämään neuvotteluvoimaansa toimialalla, hankkimalla suuren asiakkaan tai

tuottajan toimialalla. Kolmantena perusteluna käytetään sitä, että yrityksen pitää turvata toimintansa hankkimalla sellainen toimija, jonka toiminnan jatko näyttää epävarmalta, jota ilman yritys ei voi toimia alalla ja jota on vaikea korvata toisella toimijalla.

Niukat resurssit

Niukkojen resurssien perustelulla tarkoitetaan sitä, että ostettavalla yrityksellä on jokin sellainen resurssi, jonka hankkiminen muualta on hankalaa tai mahdotonta. Lisäksi ilman tällaista resurssia ei ole mahdollista harjoittaa liiketoimintaa halutulla tavalla. Siinä mielessä tätäkin yritysostoa voidaan pitää liiketoimintaa turvaavana ostona. Esimerkkinä niukasta resurssista voidaan pitää esimerkiksi verkko-operaattorin verkkoinfrastruktuuria tai patenteja. Niukoilla resursseilla voidaan tarkoittaa myös jotain sinänsä tavallista hyödykettä tai palvelua, kuten myynti- tai vaikkapa markkinointiorganisaatiota, jonka yritys näkee järkevämmäksi hankkia yritysoston kautta kuin luoda tyhjästä.

Ylimääräinen varallisuus

Ylimääräinen varallisuus -perustelua käyttävät yritykset ovat yleensä kypsään ikään päässeitä yrityksiä. Niiden toimialat ovat jo vakiintuneita, markkinoiden kasvu on hidasta ja markkinaosuudet ovat vakiintuneet alan toimijoiden kesken. Markkinoiden vakiintumisen vuoksi suotuisten investointien määrä on vähäinen ja yrityksille muodostuu ylimääräistä varallisuutta taseeseen. Yritysten pitää löytää tälle varallisuudelle jokin investointikohde. Yritysostot ovat usein olleet tällainen investointikohde.

Toiminnan tehostaminen

Toiminnan tehostaminen -perustelun lähtökohtana on ajatus siitä, että nykyinen johto ei ole saanut organisaatiota toimimaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla ja siten ostava yritys kokee pystyvänsä tuottamaan enemmän lisäarvoa kuin nykyinen yritys tuottaa.

Toimintaa on mahdollista tehostaa poistamalla redundanssia esimerkiksi myymällä tai lakkauttamalla osia ostettavasta organisaatiosta tai irtisanomalla työvoimaa.

Tätä perustelua sivuttiin jo vertikaalisen integraation perustelussa, mutta tämä peruste eroaa siitä siksi, ettei yrityksen tarkoituksena ole laajentaa ydinosaamistaan tai turvata ydinliiketoimintansa. Yritys havaitsee markkinoilla hyvän ostokohteen, josta on mahdollista saada hyvä tuotto sijoitetulle pääomalle investoinnin riskiin nähden. Tässä perustelussa on myös yhtäläisyyksiä ylimääräinen varallisuus -perustelun kanssa, koska tässäkin perustelussa ei ole kysymys strategisesta päätöksestä kuten muissa perusteluissa. Tässä perustelu on kuitenkin sijoituskohdelähtöinen eikä varallisuuden sijoittamislähtöinen.

Toimialan vakauttaminen

Toimialan vakauttaminen -perustelua käytetään silloin, kun toimialalle on syntynyt lyhyttä aikaväliä pitemmäksi aikaa liian monta yritystä ja ylikapasiteettiä. Ylikapasiteetti tarkoittaa, että markkinoilla on ylitarjontaa ja se johtaa hintojen laskuun. Tämä puolestaan johtaa investointien vähenemiseen toimialalla ja siten toimialan kehitys hidastuu. Tällaiset olosuhteet näyttävät synnyttävän toimialalle yritysostojen aallon, joka pakottaa alan yritykset vähentämään kapasiteettiä ja työvoimaa. Tällainen yritysostojen aalto kävi läpi Yhdysvaltain pankkitoimialan 80-luvulla. Yritysostojen kautta ylikapasiteettia saadaan leikattua, mutta yritysostojen tekeminen epävakaa toimialalla tarjoaa monia muitakin mahdollisuuksia ostavalle yritykselle. Jos toimialalla on ollut ylikapasiteettiä pitkän aikaa, on todennäköistä, että alalta löytyy hyviä yritysostokohteita, yrityksiä, jotka ovat tehottoman toiminnan vuoksi ajautuneet vaikeuksiin. Uudella johdolla on mahdollista tehostaa niiden toimintaa ja toisaalta ne ovat nykyisen tilanteen takia edullisia hankkia. Ylikapasiteetin leikkaamisen lisäksi voidaankin pyrkiä tavoittelemaan myös muita tässä esitettyjä synergiaetuja, kuten vaikkapa tavoitella skaalaetua.

Tämä lista ei varmastikaan ole tyhjentävä, eikä sellaista ole tässä edes tavoiteltu. Tämän listan tarkoituksena on osoittaa, millaisia perusteluja yritykset ovat osakkeenomistajille yritysostotilanteissa antaneet. Koska nämä samat perustelut on löydettävissä useista rahoituksen oppikirjoista, näitä perusteluja voitaneen pitää tyyppiesimerkkeinä. Siten ne

edustavat tyypillisimpiä perusteluita ja voidaan olettaa, että suurin osa yritysostoperusteluista tulee määrällisesti katettua.

Näitä yritysostoperusteluja on helppo ymmärtää ja selittää, mutta niistä tuntuu unohtavan yksi seikka. Organisaatiot eivät muodostu pelkästään tiloista, huonekaluista tai vaikkapa rahasta. Organisaatioihin kuuluu olennaisena osana myös ihmiset. Näissä yritysostoperusteluissa ihmisenäkökulma on unohdettu tai ihmiset nähdään korkeintaan yhtenä pääomatekijänä. Seuraavassa kappaleessa onkin esitelty rahoitusteoreettista yritysostonäkökulmaa kohtaan esitettyä kritiikkiä.

2.3 Yritysostoperustelujen epäonnistuminen sekä yritysostodebatin ja johtamisparadigmojen syntesi

Marks (1988) on arvioinut, että pitkällä aikavälillä jopa 50-80 prosenttia yritysostoista epäonnistuu. Hunt (1988) on puolestaan havainnut, että yritysostoissa mukana toimivista ihmisistä suuri osa on joko kirjanpitäjiä tai lakimiehiä, mutta henkilöstöosaston työntekijöitä mukana on vain harvoin.

Tämän vuoksi yritysostoa pidetään ainoastaan strategisena ja rationaalisena päätöksenä ja siksi yritysostojen tarkastelussa työntekijöiden inhimillisyys on jätetty sivuosaan tai unohdettu kokonaan. Yritysoston aikana ostettava yritys on suurten muutosten kourissa. Tarvittavia muutoksia voivat olla johtamistavat ja -järjestelmät, työprosessit ja identiteetin symbolit. Näitä muutoksia voidaan saavuttaa ainoastaan muuttamalla ihmisiä ja organisaation kulttuuria. Kun perinteisten, rationaalisten selitysten, kyky selittää yritysostojen epäonnistumisia ja samalla yhä enenevissä määrin yritysostoja epäonnistuu, yrityksissä aletaan ymmärtää, ettei ihmisiä ja organisaatiokulttuuria voida unohtaa yritysostossa.

British Institute of Management'n mukaan suurin syy epäonnistuneisiin yritysostoihin, onkin yrityskulttuurien yhdistämisen epäonnistuminen. (Cartwright & Cooper, 2001) Tämän lainauksen ajatus voidaan tiivistää seuraavasti. Yritysostojen organisaatiot koostuvat ihmisistä, joten ihmisenäkökulmaa ei voida unohtaa yritysostoissa. Ja kääntäen, epäonnistuneen yritysoston taustalla voi olla juuri se, ettei ihmisenäkökulmaa ole otettu huomioon yritysostossa.

Vaikka tässä kappaleessa esitetty kritiikki on 80-luvulta, esimerkiksi Argawal ja Jaffe (2000) ovat analysoineet yritysostojen pitkän aikavälin onnistumista tarkastelleita tutkimuksia 80- ja 90-luvuilta ja todenneet, että yritysostoista löytyy vieläkin huomattavaa alisuoriutumista. Nämäkin tutkimukset ovat hieman vanhoja, mutta 2000-luvulla tehtyjen yritysostojen tutkimuksissa aikaväli ei vielä välttämättä olisi tarpeeksi pitkä. Joten voidaan sanoa, että yritysostoissa alisuoriudutaan edelleenkin. Voitaneen siis olettaa, että yritysostoja perustellaan edelleen synergiaeduin. Voidaankin miettiä, miksi yritysostoja perustellaan edelleen synergiaeduin, jos etuja ei käytännössä pystytä saavuttamaan. Perusteluna tälle voi olla se, että synergiaedut ovat helppoja ymmärtää. Yritysosto pystytään perustelemaan osakkeenomistajille helposti, koska synergiaedut pystytään esittämään rahamääräisinä ja lisäksi synergiaedut pystytään näyttämään toteen helposti, lyhyellä aikavälillä, irtisanomisin ja toimintoja lopettaen.

Synteesi johtamisparadigmojen ja yritysostodebatin välillä

Ennen kuin yritysostoperusteluista ja -kritiikkiä aletaan yhdistää johtamisparadigma-ajatteluun, jaotellaan neljä ensimmäistä johtamisparadigmaa kahteen luokkaan: rationaalisuutta korostaviin paradigmoihin ja ihmisten vuorovaikutussuhteita korostaviin paradigmoihin. Ensimmäiseen kuuluvat tieteellinen liikkeenjohto ja organisaatioteoriat, koska ne korostavat rationaalista ajattelua ja toiseen ihmissuhdekoulukunta ja kulttuuriteoriat, sillä ne korostavat ihmisen välistä vuorovaikutusta. Tämän luokittelun avulla pystytään muodostamaan analogiat yritysostodebattiin ja toisaalta tätä tarkempaan jaotteluun ei ole tarvetta.

Edellä esitellyistä yritysostoperusteluista havaitaan, että ne ovat rationaalisia. Yritystoston takia pystytään alentamaan tuotantokustannuksia, laajentamaan tarjoomaa tai vaikkapa turvaamaan jonkin resurssin saanti. Perusteluissa ei oteta ihmisten välistä vuorovaikutusta huomioon. Tämän vuoksi perinteisten yritysostoperustelujen voidaan nähdä olevan tieteellisen liikkeenjohdon ja rakenneteorioiden hengenheimolainen. Yritystostot nähdään tapahtumina, joista voidaan analyysillä ja rationaalisella päätöksenteolla löytää parhaimmat vaihtoehdot ja siten tuottaa yritysostoista lisäarvoa

ostavalle organisaatiolle. Yritystojen epäonnistumisissa puolestaan todetaan suurimpana syynä olevan ihmisten ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen unohtamisen. Siten yritystokritiikki voidaan nähdä ihmissuhdekoulukunnan ja kulttuuriteorioiden hengenheimolaisena. Ihminen on organisaatioiden perusrakennuspalikka, toiveineen ja epäilyksineen.

Paradigmoista on jäljellä vielä innovaatioparadigma. Tässä paradigmassa yhdistyy rationaalisuus ja ihmisenäkökulma. Rationaalista näkökulmaa innovaatioparadigman silmin voisi tarjota se, että yritystolla pyritään hankkimaan niukka resurssi, tietoa, taitoa ja innovaatiokykyä. Ihmissuhdenäkökulmasta taas havaitaan, että tieto, taito ja innovaatiokyky ovat ihmisillä. Yritystön jälkeen pitää siis pitää ihmisistä huolta, jotta nämä tietäjät, taitajat ja osaajat eivät poistu organisaatiosta. Molempien näkökulmien omaamisen vuoksi innovaatioparadigma voisi olla ratkaisu yritystön-ongelmiin. Ensin pitää kuitenkin määritellä, millainen on innovaatioparadigman mukainen yritystön.

2.4 Innovointikeskustelu

2.4.1 Innovoinnin tärkeys

Edellisessä kappaleessa todettiin, että johtamisopeissa on menossa innovaatioparadigman aikakausi. Tässä tutkielmassa tutkitaan yritystoperusteluja, joten tämän kappaleen tarkoituksena on luoda kirjallisuuden pohjalta viitekehys sille, millainen voisi olla innovaatioparadigman mukainen yritystoperustelu. Tämä tapahtuu siten, että tässä esitellään tutkielman kannalta keskeisintä innovaatio- ja tiedonhallintakirjallisuutta. Kappaleen lopuksi kirjallisuudesta muodostetaan kuva siitä, mitä asioita innovaatioparadigman mukaisessa yritystoperustelussa käsitellään. Ensin on kuitenkin syytä pohtia sitä, miksi innovointi on niin tärkeää yritysten nykyisessä toimintaympäristössä. Yksinkertainen vastaus kysymykseen on luonnollisesti se, että yritysten toimintaympäristö on muuttunut. Vaikeampi kysymys on se, miten toimintaympäristö on muuttunut.

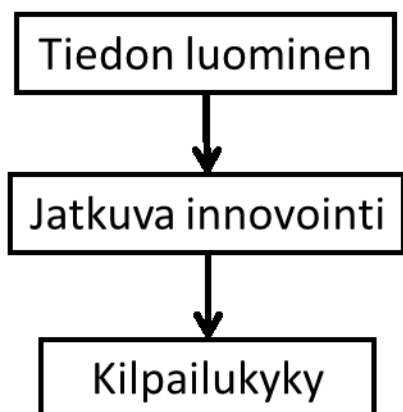
Prahalad ja Ramaswamy (2000) ovat havainneet asiakkaan roolin muutoksen 1970-80-luvuilta 2000-luvulle. 70-80-luvuilla asiakkaat nähtiin ennalta määrättyinä ostajaryhminä, segmentteinä. 80-luvun lopulta 90-luvun alkuun asiakkaat nähtiin yksilöinä, jotka tekivät yritysten kanssa yksittäisiä transaktioita. 90-luvun lopulla alettiin muodostaa elinikäisiä suhteita asiakkaiden kanssa. 2000-luvulla asiakas on kuitenkin mukana tuomassa lisäarvoa tuotteille ja palveluille. Normann (2001) on puolestaan jäsennellyt sitä, miten asiakkaita on kuvattu viimeisen vuosisadan aikana. Teollistumisen aikana asiakkaat nähtiin yhtenä kasvottomana massana, markkinoina. Vähitellen markkinoita alettiin segmentoida ja erilaisille asiakassegmenteille tarjottiin hieman toisistaan eroteltuja, differoituja, tuotteita. Seuraavana askeleena oli standardoidun palvelun tarjoaminen asiakkaille. Talouskasvun myötä kotitalouksilla oli varaa kuluttaa hyödykkeisiin entistä enemmän varoja, jolloin kysynnän kasvettua myös tarjonta kasvoi. Tällöin yritysten piti alkaa kilpailla asiakkaista ja vastaukseksi muodostuivat suhteiden muodostaminen asiakkaiden kanssa, esimerkiksi erilaisten etuasiakkuuksien kautta. Vähitellen tuotteiden tarjoaman ja asiakkaiden vaatimusten sekä tietoisuuden lisääntymisen myötä asiakkaat alettiin nähdä yksilöinä, omine kulutustottumuksineen. Molemmista kuvauksista on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä, mutta tämän tutkielman kannalta merkittävin seikka on se, että nykyasiakkaat ovat yksilöitä, yksilöllisine tarpeineen.

Vaikeinta organisaatioille on vanhan poisoppiminen. Organisaatio jää helposti menestyksensä vangiksi eikä huomaa toimintaympäristön muuttumista. Tällaisesta menestysreseptistä luopuminen ei ole organisaatioissa helppoa. (Hamel & Prahalad, 1994) Asiakasmäärän kasvaminen yhdestä segmentistä yksittäisiksi asiakkaiksi, on merkittävä muutos. Yritysten pitää kuitenkin poisoppia vanhat näkemykset asiakaskunnasta ja kohdata jokainen asiakas yksilönä, sillä ”jos sinä et palvele asiakastasi, joku muu tekee sen” (Normann, 2001). Monet kehityksen kärjessä kulkeneet yritykset ovat pudonneet kärkipaikalta, koska ne eivät ole pysyneet toimintaympäristön kehityksessä mukana. Samalla kuitenkin jotkin yritykset ovat säilyttäneet paikkansa alojensa suunnannäyttäjinä. Suunnan näyttäminen on erityisen tärkeää tulevaisuuden kilpailussa, koska sellaiset yhtiöt pystyvät luomaan säännöt, joilla markkinoilla toimivien on pelattava. (Hamel & Prahalad, 1994) Tulevaisuuden kilpailussa pelisäännöt muuttuvat aina mullistusten yhteydessä ja näitä mullistuksia odotetaan tapahtuvan yhä kiihtyvällä tahdilla. Siten mullistukset tarjoavat

mahdollisuuden alan toimijoille. He voivat löytää tilaisuuden, nähdä sääntöjen muutoksen ennen muita ja siten innovaation kautta menestyä tulevaisuuden kilpailussa.

Säännöt ovat kuitenkin tärkeitä ja se, joka tuntee pelin säännöt parhaiten, todennäköisesti menestyy pelissä parhaiten. Yritykset siis tarvitsevat kristallipalloa, kykyä nähdä tulevaisuuteen. Pelkkä kyky nähdä tulevaisuuteen ei kuitenkaan ole tulevaisuuden kilpailussa oikotie onneen, sillä vaikka organisaatioiden kyky katsoa kauas on tärkeää, se on täysin yhdentekevää, jos organisaatioilla ei ole kykyä toimia ennusteidensa mukaisesti (Hamel & Prahalad, 1994). Yrityksissä pitää siis olla kykyä nähdä tulevaisuuteen, mutta myös kykyä vakuuttaa organisaation jäsenet ja sitouttaa heidät tähän näkemykseen.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yritysten toimintaympäristön mullistukset muuttavat pelisääntöjä. Pelisääntöjen muutokset kuitenkin tarjoavat mahdollisuuksia niille, jotka osaavat mahdollisuuksia etsiä. Näiden mahdollisuuksien keksiminen, innovoiminen, on siis tulevaisuuden kilpailukeino. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat esittäneet, että tulevaisuuden kilpailun kilpailukyky perustuu tiedon luomiselle. Jatkuvasti tietoa luovat organisaatiot myös innovoivat jatkuvasti ja siten parantavat kilpailukykyään, jatkuvasti.



Kuva 2.1 Tiedon luomisen tärkeys

Kuvassa 2.1 on esitetty Nonakan ja Takeuchin (1995) näkemys siitä, mikä oli japanilaisten yritysten ylivoimaisen kilpailukykyyn taustalla. Japanilaisissa yrityksissä pyrittiin keräämään tietoa kaikista mahdollisista lähteistä, niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien joukosta. Tämän tiedon avulla pyrittiin jatkuvasti kehittämään yrityksen toimintaa. Tässä tutkielmassa innovaatioparadigman mukaisen yritysostoperustelun

etsinnässä keskeisenä kantavana voimana on tiedon luominen. Seuraavana ongelmana onkin selvittää se, miten nykynäkemyksen mukaan tietoa luodaan.

2.4.2 Tieto ja tiedon muodostuminen

Edellisessä aliluvussa todettiin, että innovointi on tärkeää tulevaisuuden kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Tästä seikasta akateemikot ja yritysjohtajat vaikuttavat olevan samaa mieltä. Mutta miksi innovointi on niin vaikeaa? Se johtuu tiedon perusluonteesta. Tieto ei ole mitenkään yksinkertainen asia, vaan monisyinen, abstrakti asia. Se on itse asiassa niin monimutkainen asia, että on syntynyt omia koulukuntia, joilla on oma näkemyksensä tiedon luonteesta.

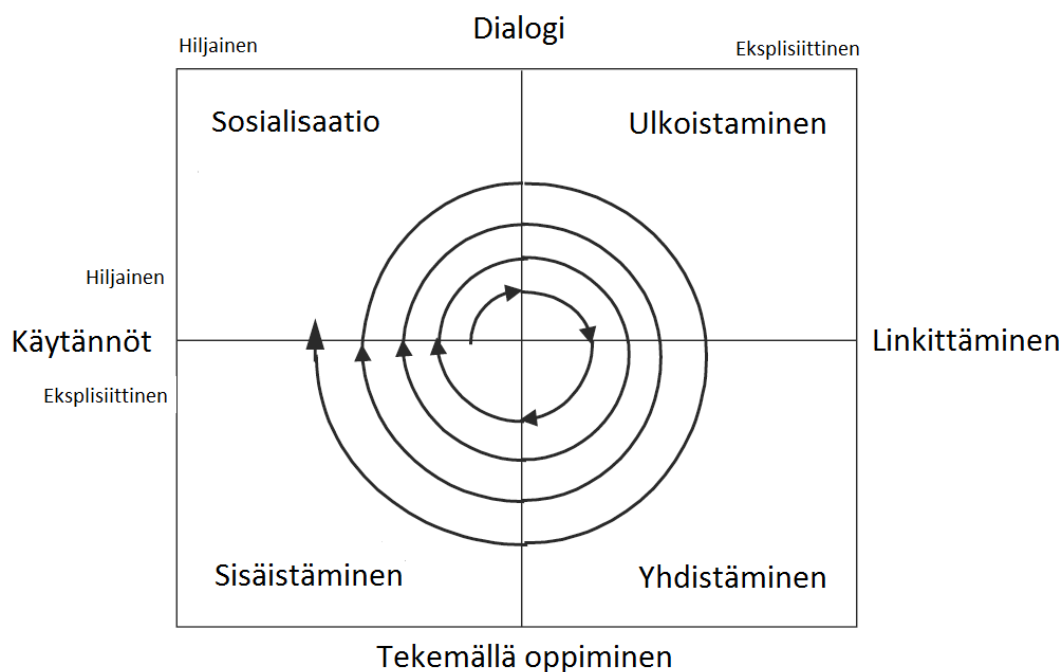
Platonin mukaan tieto on perusteltu tosi uskomus. Tiedon tapauksessa löytyy kuitenkin kaksi erilaista uskomusta, objektivistinen ja käytännönläheinen koulukunta. Objektivistisen koulukunnan mukaan tieto syntyy päättelyn tuloksena. Se on itsenäinen eroteltava yksikkö ja tieto on objektiivista. Käytännönläheisen koulukunnan mukaan tieto puolestaan syntyy käytännössä tekemällä ja tietoa ei voida erottaa tekemisestä. Tieto on sitoutunut ihmisiin ja tieto rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tieto on myös riippuvaista kulttuurista.(Hislop, 2005) Tässä ei ole tarvetta käydä näiden kahden koulukunnan eroja sen tarkemmin läpi. Tarkoituksena on vain osoittaa, että on olemassa erilaisia näkemyksiä tiedon luonteesta. Lukija tunnistanee tässä aliluvussa esitellyistä lainauksista, kumpaa koulukuntaa lainatut kirjoittajat edustavat.

Tietoa on myös pyritty kategorisoimaan. Nonaka ja Takeuchi (1995) käyttävät Michael Polanyi'n (1966) tekemää jaottelua tiedosta, eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on sellaista tietoa, joka on helppo pukea sanoiksi ja jakaa toisille ihmisille. Hiljainen tieto puolestaan on vaikeaa pukea sanoiksi. Se on henkilökohtaista ja sen jakaminen muille ihmisille on vaikeaa. Hiljainen tieto voidaan vielä jakaa kahtia, tekniseen ja kognitiiviseen hiljaiseen tietoon. Tekninen hiljainen tieto tarkoittaa tietotaitoa ja kognitiivinen tieto puolestaan tarkoittaa ihmisen uskomuksiin, ajatuksiin, arvoihin ja tunteisiin sidottua hiljaista tietoa.

Tästä jaottelun totuudellisuudesta ollaan luonnollisesti myös eri mieltä. Hislop (2002) esittää kritiikkiä tiedon jakamisesta hiljaiseen ja eksplisiittiseen osaan. Hänen mukaansa kaikella tiedolla on sekä hiljainen että eksplisiittinen osansa. Eksplisiittinen osa tiedosta on helppo esittää objektiivisesti koodattuna, ihmisten ymmärtämässä muodossa. Osa tiedosta on kuitenkin kytkeytyneenä organisaation käytänteisiin, rutiineihin, sekä kontekstiin ja se rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Jotta tiedon sekä eksplisiittinen että hiljainen osa saataisiin siirrettyä ihmiseltä toiselle, tarvitaan Hislop'n mukaan laajamittaisia kasvokkain tapahtuvia sosiaalisia vuorovaikutustilanteita.

Jopa kaikkein teoreettisin tieto on riippuvainen taidoista ja havainnoista, joita ei ole mahdollista esittää eksplisiittisesti (Tsoukas, 2006). Yhteistä kummallekin näkemykselle on se, että tiedossa on olemassa kaksi puolta, hiljainen ja eksplisiittinen. Mielipide-ero syntyy kuitenkin siinä, voidaanko näitä tiedon puolia erotella toisistaan. Hislop väittää, että Nonaka ja Takeuchi määrittelee tiedon olevan joko hiljaista tai eksplisiittistä (2005), mutta Nonakan ja Takeuchin mallissa tieto voi olla hiljaista tai eksplisiittistä, ajasta riippuen. Totta on se, että mallissa tieto voi edustaa vain toista tiedon puolta kerrallaan. Nonaka ja Takeuchi kuvaavat tiedon muodostumista tiedonspiraalilla.

Tiedon muodostamisessa on neljä vaihetta: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiossa siirretään kokemuksen kerryttämää hiljaista tietoa yksilöltä toiselle. Hiljaista tietoa voidaan siirtää paitsi puhumalla, myös tarkkailemalla, imitoimalla ja harjoittelun kautta. Ulkoistamisessa hiljaisesta tiedosta tehdään eksplisiittistä metaforien, analogioiden, hypoteesien ja mallien kautta. Ulkoistaminen on tiedon luonnissa keskeisessä asemassa, koska se luo uusia eksplisiittisiä malleja hiljaisesta tiedosta. Ulkoistaminen käynnistyy dialogin tai kollektiivisen reflektoinnin kautta. Yhdistämisessä kootaan hajaantunutta eksplisiittistä tietoa suuremmiksi kokonaisuuksiksi lajittelun, lisäämisen, yhdistelyn ja kategorisoinnin kautta. Sisäistäminen on tiedonmuodostuksen vaihe, jossa yksilön eksplisiittinen tieto muuttuu hänen hiljaiseksi tiedokseen. Se on tekemällä oppimista. (Nonaka & Takeuchi, 1995)



Kuva 2.2 Tiedon spiraali (Nonaka ja Takeuchi, 1995, s. 71)

Kuvassa 2.2 on esitetty Nonakan ja Takeuchin tiedonmuodostusta kuvaava tiedon spiraali. Kuvan spiraali kuvaa sitä, että tiedonmuodostuminen on päättymätön prosessi, joka jatkuu aina vaiheesta seuraavaan. Kuvassa on myös esitetty se, minkä toimintojen kautta vaiheesta toiseen siirrytään. Hiljaisesta tiedosta käydään dialogia, jolloin hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi. Tämän jälkeen uutta eksplisiittistä tietoa linkitetään vanhaan tietoon. Tätä uutta tietoa käytetään työskentelyssä, jolloin se muuttuu vähitellen yksilön hiljaiseksi tiedoksi. Tätä hiljaista tietoa opetetaan ja opitaan organisaation sisällä, kunnes hiljainen tieto muuttuu organisaation käytänteeksi. Lopulta alkaa jälleen dialogi käytänteistä ja tiedonmuodostuksen spiraali jatkuu.

Tässä mallissa keskeistä on se, että tieto on yhden ihmisen hiljaista tietoa ja sitä välitetään kanssaihmisille, kunnes siitä tulee kaikkien yhteistä hiljaista tietoa. Sen jälkeen sitä voidaan kuvata luvuin, analogioin, tarinoiden kautta, kunnes tietoa voidaan yhdistää ja synnyttää näin innovaatioita. Tämä malli siis kuvaa kuvassa 2.1 esitetyn jatkuvan tiedon luonnin, mutta myös jatkuvan innovoinnin.

Seuraava keskeinen pohdinta tiedon luonteen hahmottamisessa on se, kuka omistaa tiedon. Hislop'n mukaan tieto on ihmisten henkilökohtaista omaisuutta ja sitä on vaikeaa erottaa (Hislop, 2002). Siten tieto on organisaation hallussa ainoastaan niin kauan kuin ihmiset, joilla tieto on, pysyvät organisaation palveluksessa. Tämä ei tietenkään sulje pois tiedon siirtämistä ihmiseltä toiselle, mutta koska Hislop'n mukaan tietoa ei voida täysin erottaa ihmisistä, tiedonsiirtäminen ei myöskään ole täydellistä. Tämä näkökulma korostaa avainhenkilöajattelua. Organisaatiossa on tiettyjä ihmisiä, joiden tietoja organisaatio tarvitsee toimiakseen kilpailukykyisesti. Jos nämä ihmiset poistuvat organisaatiosta, myös tiedon hiljainen osa poistuu organisaatiosta ja jäljelle jää parhaimmillaankin vain epätäydellinen eksplisiittinen osa. Myös Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat samoilla linjoilla. Tietoa muodostavat ainoastaan organisaation ihmiset, eivät organisaatiot. Organisaatiossa voidaan luoda käytänteitä, jotka helpottavat tiedon muodostumista, mutta tieto on aina osittain sidottu ihmisen henkilökohtaisiin kokemuksiin, taustaan, tunteisiin ja arvoihin.

Ihmiset ovat yksilöitä, joten he tulkitsevat todellisuuden ja totuuden myös eri tavalla. Ihmiset eivät kuitenkaan ole organisaatiossa yksin. Monet tutkijat ovatkin korostaneet organisaation ihmisten yhteistä tulkintaa totuudesta.

2.4.3 Tiedon luonnin konteksti

Tieto ei ole fyysinen tuote, vaan rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Probst, Büchel, & Raub, 1998). Tässä lainauksessa kuvataan kielen konstruktivistista luonnetta. Tiedosta puhutaan, mutta samalla puhe myös luo totuutta. Puheella organisaation ihmiset yhdessä luovat todellisuuden. Tsoukas ja Mylonopoulos (2004) täydentävät näkökulmaa hieman. Tieto on aina muodostunut jonkin sosiaalisen käytännön kautta ja tietoa tulkitaan aina sellaisen läpi.

Tiedolla on konteksti, joka syntyy yhteisen vuoropuhelun kautta organisaatiossa ja tietoa aina tulkitaan tämän kontekstin mukaan. Jossain toisessa organisaatiossa samaa tietoa tulkitaan eri tavalla, koska siellä käyty vuoropuhelu on muokannut erilaisen kontekstin, jonka läpi tietoa tulkitaan. Myös Dahlsten (2004) mukaan tiedolla on konteksti, joka muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja riippuu päämäärästä, jonka vuoksi tietoa on käytetty. Dahlsten tuo mukaan keskusteluun vallankäytön. Ihmisillä on aina sisäisiä

motiiveja ja tavoitteita, jotka muokkaavat organisaatiossa käytyä vuoropuhelua. Vallankäyttö tiedon luomisprosessissa on mielenkiintoinen aihe, mutta tässä tutkielmassa ei ole tarvetta käsitellä sitä tämän enempää. On kuitenkin syytä tiedostaa, että tiedon luomisprosessissa on mukana vallankäyttöä.

Sosiaalisen kontekstin merkitys tiedon luonnissa on suuri, sillä teoreettinen tietämys, tiedon hyödyntäminen käytännön sovelluksissa ja sosiaalinen konteksti kulkevat käsi kädessä (Tsoukas & Mylonopoulos , 2004). Näitä kolmea ei ole mahdollista erottaa toisistaan. Jos ei ole olemassa sosiaalista kontekstia, ei ole mahdollista olla muitakaan.

Kirjallisuudessa on esitetty myös kompromisseja, tai synteesejä, edellä organisaation ja ihmisen tiedonomistuksen välillä. Tiedon ei voida nähdä olevan ainoastaan organisaatioiden jäsenten yksityistä omaisuutta, koska organisaation jäsenet luovat yhdessä, yhteisillä oletuksillaan ja ääneen lausumattomilla kulisillaan kontekstin, jossa organisaation tietoa tulkitaan (Tsoukas, 2006). Tämä konteksti on organisaation jäsenten yhteistä omaisuutta eikä sitä voida viedä organisaatiosta pois. Kulisseilla (background) Tsoukas tarkoittanee esimerkiksi eleitä, ilmeitä, organisaation tabuja, artefakteja, kaikkea nähtävillä olevaa ja piilotettua, joka muokkaa ihmisten tapaa käyttäytyä ja ajatella. Joku voisi kutsua tätä organisaatiokulttuuriksi. Tässä ei kuitenkaan suljeta pois sitä seikkaa, että osa tiedosta voisi olla yksilön omaisuutta.

Tsoukas ja Vladimirov (2006) ovatkin täydentäneet tätä näkökulmaa. Tieto on siinä mielessä organisaation omaisuutta, että organisaation jäsenet yhdessä muodostavat ääneen lausumattoman, yhteiset oletukset todellisuudesta sisältävän kontekstin, jolla tietoa organisaatiossa tulkitaan. Vaikkakaan organisaation jäsenet eivät pysty pakenemaan tätä organisaation tiedontulkinnan kontekstia, organisaation jäsenille jää kuitenkin mahdollisuus tulkita tätä kontekstia omalla tavallaan. Oma tulkinta mahdollistaa ennen näkemättömien innovaatioiden nousemisen esiin organisaatiossa.

Nonaka, Toyama ja Konno (2001) toivat myöhemmin tiedonspiraalin rinnalle Ba-käsitteen. Ba tarkoittaa paikkaa, jossa tietoa luodaan. Sen ei tarvitse kuitenkaan olla fyysinen paikka, se on ennemminkin konteksti. Ba täydentää Nonakan ja Takeuchin mallia siksi, että tiedon luonnissa ihminen ei ole erillään kontekstista. Kontekstiin sisältyy tapa, jolla tiedosta luodaan merkityksiä. Tieto ei ole pysyvää. Se muuttuu kontekstin muuttuessa. Ba:han liittyykin vahvasti vuorovaikutus, sillä tiedon tulkitsemiseen liittyvät merkitykset

luodaan ihmisten välisissä neuvotteluissa. Ihmiset eivät voi olla Ba:ssa vain sivustakatsojia, vaan heidän täytyy osallistua kontekstin luontiin sanoilla ja teoilla.

Voidaan sanoa, että loppujen lopuksi eri tutkijoiden kuvaukset kontekstista, Ba:sta tai kulisseista vaikuttavat hyvin samoilta. Ihmiset luovat yhdessä vuoropuhelun kautta tietyn kontekstin, jonka kautta tietoa organisaatiossa tulkitaan. Vaikka tiedon luonteesta ollaan hyvinkin eri mieltä, on olemassa tiedon suhteen myös toinen seikka, josta vaikuttaisi vallitsevan yksimielisyys. Tieto on hajaantunut yhä laajemmalle joukolle organisaation ihmisistä ja tämän tiedon integrointia tarvitaan uusien innovaatioiden luomiseksi.

2.4.4 Tiedon jakamisen tärkeys

Hislop (2003) toteaa, että tieto on hajaantunut organisaatioissa useissa eri yksiköissä toimiville henkilöille, joiden tietoja tarvitaan innovaatioprosesseissa. Näiden ihmisten tiedon saattaminen yhteen vaatii organisaation uudelleen järjestelemistä ja uudelleenjärjesteltyjen ihmisten integrointia ryhmäksi. Tämä jää hänen mukaansa organisaatiossa usein vähälle huomiolle. Innovaatioprosessissa pitäisikin ottaa huomioon tarvittava tieto, sen luonne, kuka tiedon omaa ja mekanismit, joilla tieto jaetaan, integroidaan ja kommunikoidaan. Jotta hajaantunutta tietoa saataisiin integroitua yhteen, on tärkeää että organisaatio edistää vuoropuhelujen syntymistä organisaation jäsenten välille (Tsoukas, 2006).

Vuoropuhelu tai diskuteeraaminen nähdään tärkeänä integroinnin työkaluna. Ne muodostavat sosiaalisen kontekstin tiedon tulkitsemisella ja niiden kautta jaetaan hajaantunutta tietoa organisaatiossa. Tämän vuoksi organisaatioissa tulisikin kannustaa erilaisiin sosiaalisiin vuorovaikutustilanteisiin, jotta organisaatio pääsisi jatkuvan tiedon luonnin kautta jatkuvaan innovointiin ja lopulta parantuneeseen kilpailukykyyn.

Kääntäen sanottuna kilpailukykyä ei kuitenkaan voi olla, jos tietoa ei jatkuvasti luoda organisaatiossa. Tiedosta ei myöskään ole hyötyä, jos sitä ei ole oikeassa paikassa. Yrityksissä pitää luoda mahdollisuuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jotta uusi tieto saataisiin integroitua tehokkaasti organisaation (Hislop, 2003). Miten organisaation jäsenet innovoidessaan voisivat tietää sen, mitä tietoa heiltä puuttuu tai mitä tietoa heillä pitäisi olla, jos tietoa ei jaeta organisaatiossa.

Organisaatioiden, jotka näkevät tiedon pääomana, on tärkeää jakaa, päivittää, huoltaa ja hallinnoida pääomaansa. Tällaisten yritysten kilpailukyky muodostuu taidoista, jotka pitävät yllä organisaation oppimista sekä organisaation kyvystä jakaa tietoa ryhmässä. (Tsoukas & Mylonopoulos, 2004) Tästä näkökulmasta katsottuna tietoa pidetään selvästi samanlaisena pääomana kuin vaikkapa tehtaan konetta. Sitä pitää hoitaa ja ylläpitää niin, että siitä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Samalla tavalla pitää organisaatioiden tietopääomaakin huoltaa. Tiedon jakaminen on tietopääoman huoltamista, mutta yhtä lailla tiedontulkinnan kontekstin muokkaaminen on tietopääomasta huolehtimista.

Tiedon luominen yhteisössä on arvoitusten esittämistä ja ratkaisemista. Samalla vahvistetaan ja määritellään organisaation näkemystä. Vahvat näkemykset ovat tarpeen siksi, että ilman niitä organisaatiossa ei eroteta oleellisia asioita epäoleellisista. (Boland & Tenkasi, 1995) Tässä jatketaan edellisessä aliluvussa käytyä keskustelua tiedontulkinnan kontekstista. Tässä kuitenkin puhutaan tämän kontekstin muokkaamisesta, perspektiivin muokkaamisesta (perspective making) ja perspektiivin muodostamisesta (perspective taking). Hislop (2005) määrittelee perspektiivin muokkaamisen prosessiksi, jonka kautta yhteisö kehittää, vahvistaa ja ylläpitää tietoaan ja arvojaan. Perspektiivin muodostaminen on hänen mukaansa puolestaan prosessi, jonka kautta yhteisön jäsenet kehittävät ymmärrystä tiedosta, arvosta ja muista ihmisistä.

Näkemykset ovat siis tärkeitä sen vuoksi, että sen kautta organisaatiossa suodatetaan merkittävät asiat merkityksettömistä. Tiedon jakamisessa vahvat näkemykset eivät kuitenkaan ole yksinään riittäviä.

Boland ja Tenkasi (1995) esittävät, että organisaatiossa pitää olla ihmisiä, joilla on paitsi vahvoja omia näkemyksiä asioista, mutta myös kykyä ottaa muiden näkökulmat huomioon. Tällöin organisaatiossa on mahdollisuudet jäsenellä yhä monimutkaisempaa tietoa ja siten mahdollisuudet luoda uusia tuote- ja prosessi-innovaatioita.

Tiedon jakamisessa siis korostuu niin kyky jakaa tietoa kuin kyky vastaanottaa tietoa. Vanhan sanonnan mukaan ihmisellä on kaksi korvaa ja yksi suu, jotta ihminen voisi kaksin verroin enemmän kuunnella kuin puhua. Organisaation haasteena on siis paitsi tiedon jakamisen edistäminen myös tiedon vastaanottamisen edistäminen. Ilman toista toinenkin on turha.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen lisääminen aiheuttaa organisaatioiden johtamiselle myös toisen haasteen. Sosiaaliset suhteet ja käytännöt sekä edistävät että estävät tiedon muodostumista (Tsoukas & Mylonopoulos , 2004). Organisaatioiden haasteena onkin luoda sellaiset käytänteet organisaation jäsenten väliselle vuoropuhelulle, että ihmiset ovat valmiita jakamaan tietojaan muille organisaation jäsenille eikä tiedolla haeta valtaa itselle. Vallankäytön lisäksi toinen seikka, joka yleisesti estää tiedon jakamista organisaatiossa ovat epäonnistumiset. Pienten lasten isänä havaitsee, että virheistä oppii. Jos lapsi jo hallitsee oppimisen taidon, eikö organisaatioidenkin pitäisi se hallita? Muutoin on vaarana, että organisaatiossa toistetaan samoja virheitä uudelleen ja uudelleen.

Marsh ja Stock (2006) toteavat että käytänteet, jotka mahdollistavat tiedon säilömisen ja tiedon tulkitsemisen parantavat yrityksen kykyä hyödyntää aikaisemmin kerättyä tietoa uusissa tuotekehitysprojekteissa ja samalla parantavat tuotekehitysprojektien onnistumistodennäköisyyttä. Yksi tällainen käytänne on epäonnistumisten salliminen. Kun epäonnistuminen ei tahraa tekijäänsä, organisaation jäsenet ovat valmiimpia tuomaan epäonnistumisten tuoman tiedon uusiin tuotekehitysprojekteihin.

Tieto virheistä ei kulje organisaatioissa varmaankin sen vuoksi, että ne tahraavat tekijänsä maineen. Tai sitten organisaation kulttuuri on sellainen, ettei se salli virheitä. Tiedon jakaminen on kuitenkin yritysten nykyisessä kontekstissa niin tärkeää, että yritysten pitää edesauttaa virheistä oppimista organisaatioissa. Tiedon jakamisen lisäksi organisaatiot ovat toisen merkittävän haasteen edessä, sillä asiakkaathan ovat nyky-yhteiskunnassa yksilöitä, yksilöllisine tarpeineen.

Hislop (2003) toteaa että innovointi on prosessi, jossa yhdistetään hajaantunutta tietoa sekä organisaation sisältä että ulkoa uudella ja omaperäisellä tavalla. Organisaatio ei siis voi enää nykykontekstissa lähteä kehittämään innovaatioita yksin organisaation jäsenten kesken. Sen täytyy ottaa organisaation ulkoisia sidosryhmiä mukaan tuotekehitykseen. Yhtenä loogisena osapuolena innovoinnissa ovat asiakkaat. He kun tuntevat individualistiset tarpeensa parhaiten...

2.4.5 Innovointi yhdessä asiakkaan kanssa

Gupta ja Wilemon (1990) mukaan yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut huomattavasti: kilpailu on lisääntynyt; uusia teknologioita, jotka päättävät edeltävien teknologioiden eliniän, kehitetään jatkuvasti; asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset muuttuvat; tuotekehityskustannukset kasvavat; ulkoisia sidosryhmiä otetaan mukaan tuotekehitykseen.

Nämä liiketoimintaympäristön muutokset kuvattiin jo 20 vuotta sitten. Silti innovointi yhdessä asiakkaan kanssa on vielä haasteita täynnä. Näitä haasteita esitellään seuraavassa aliluvussa. Tämän luvun tarkoituksena on kuvata sitä, miksi organisaatioiden kannattaisi innovoida asiakkaiden kanssa.

On tärkeää ymmärtää, että merkittävä osa tiedosta on organisaation rajojen ulkopuolella ja sellainen tieto pitää integroida yritykseen (Probst ym., 1998). Tässä palataan aiemmissa aliluvuissa esitettyihin tiedon keräämiseen ja tiedon integroimiseen. Ainoa ero on se, että tässä tapauksessa tietoa kerätään myös organisaation ulkopuolelta. Haasteena organisaation ulkopuolisen tiedon keräämisessä on kuitenkin se, etteivät tutkijat ole määritelleet sitä, millaista tietoa markkinoista pitäisi kerätä (Hart, Tzokas, & Saren, 1999). Yhtä mieltä ollaan kuitenkin siitä, että yritysten nykykontekstissa tietoa pitää kerätä myös organisaation ulkopuolelta. Vaikkei olekaan tiedossa sitä, mitä tietoa organisaatioiden pitäisi kerätä organisaation ulkopuolisilta sidosryhmiltä, on silti olemassa monipuolisia näkemyksiä siitä, miksi asiakkaan kanssa kannattaisi innovoida.

Fosstenlokken, Løwendahl ja Revang (2003) toteaa, että asiakaskohtaisesti kustomoitujen ratkaisujen tarjoamiseen ei riitä pelkästään tiedon luonti ja soveltaminen, vaan on tarpeen kerätä tietoa organisaation eri osista ja jakaa tietoa niin organisaation sisällä kuin organisaation jäsenten ja asiakasorganisaation jäsenten välillä. Lisäksi Alam'n (2002) mukaan tärkein syy asiakkaiden ottamiselle mukaan tuotekehitykseen on differoitujen ja ylivertaisten tuotteiden kehittäminen. Kummassakin lainauksessa korostetaan sitä, että asiakkaille pitää tarjota enemmän tai vähemmän asiakaskohtaisesti kustomoituja tuotteita tai palveluja. Ylivertaisilla tuotteilla Alam tarkoittanee sitä, että asiakkaalle pystytään tarjoamaan ylivertainen käyttäjäkokemus.

Toisena perusteluna Hart, Tzokas, ja Saren (1999) esittää, että hyvä ymmärrys markkinoista lisää tuotekehitysprojektin onnistumisia. Tämä kuitenkin vaatii sitä, että yritys kerää tietoa markkinoista niin yrityksen sisältä kuin ulkoakin, sillä tietoa on saatavilla

molemmista lähteistä. Ensimmäinen ja toinen perustelu tarkoittavat sitä, että asiakkaat pystyvät tarjoamaan organisaatioille tietoa omista tarpeistaan. Kun organisaatio tunnistaa asiakkaiden tarpeet, se pystyy tarjoamaan asiakkaille tuotteita tai palveluita, jotka ratkaisevat juuri heidän ongelmiaan, ylivoimaisesti. Tällaiset tuotteet menestyvät varmasti markkinoilla, ainakin jos niiden kustannusrakenne ja hinnoittelu ovat kohdallaan. Kustannusrakenteeseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi resurssien kohdistamisella.

Tulevaisuuden kilpailu täytyy nähdä kilpailuna mahdollisuuksista. Uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii kuitenkin resursseja, joita useimmilla organisaatioilla ei ole olemassa. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee tehdä yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa.(Hamel & Prahalad, 1994) Asiakkaiden kanssa innovoitaessa kustannuksia ei juuri nosta se, onko innovointiprosessissa mukana 100 vai 200 asiakasta, mutta jos yrityksen työntekijöitä on mukana 100 tai 200, sillä on jo suuri merkitys. Lisäksi asiakkaat ovat omien tarpeidensa asiantuntijoita, joten voidaan sanoa, että asiakkaan kanssa innovointi on kustannustehokkaampaa tuotekehitystä kuin pelkästään yrityksen työntekijöiden kesken tapahtuva tuotekehitys. Keskeisenä seikkana asiakkaan kanssa innovoinnissa ovatkin asiakkaiden tarpeet.

Tulevaisuuden kilpailussa parhaiten menestyvät yritykset, jotka havaitsevat ensin mahdollisuudet täyttää asiakkaiden tarpeet. Haasteena tosin on se, että asiakkaat eivät välttämättä kykene kertomaan tarpeitaan yrityksille. Muuttuneet tarpeet kun voivat olla asiakkaiden hiljaista tietoa.(Hamel & Prahalad, 1994) Tämän hiljaisen tiedon avaaminen eksplisiittiseksi tiedoksi analogioiden, metaforien, hypoteesien ja mallien avulla on avain asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi. Dahlsten (2004) tutki onnistunutta tuotekehitysprojektia, johon oli otettu asiakkaita mukaan. Hän havaitsi että asiakkaat ja suunnittelijat jakoivat sosiaalisissa tapauksissa myös hiljaista tietoa keskenään. Hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi muuttamisen kautta saadaan parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja pystytään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa.

Lisäarvon tuottaminen maailmassa, jossa asiakaskohtainen tuotedifferointi on lisääntynyt ja asiakastarpeet muuttuvat hetkessä, on merkinnyt suurta muutosta tuotekehityksessä, yhdessä asiakkaan kanssa kehittämistä. Yritykset voivat tuskin kovinkaan usein väittää tuntevansa asiakkaiden tarpeita. Toisaalta yritysten ei pidä olettaa, että asiakkaatkaan tuntisivat omia tarpeitaan. Asiakkailla ei ole tietoa teknologioiden

tarjoamista mahdollisuuksista tai liiketoiminnan kehittäjän mielikuvitusta.(Normann, 2001) Tämän vuoksi tuotekehityksessä pitää asiakkaiden hiljaisen tiedon tarpeet integroida teknologisiin mahdollisuuksiin ja mullistavaan mielikuvitukseen. Tässä innovaatiokeskustelussa pyöritään jatkuvasti samojen teemojen äärellä. Muutetaan hiljaista tietoa eksplisiittiseksi, luodaan tietoa, kerätään tietoa, integroidaan tietoa. Ja sitten vielä luodaan konteksti tiedontulkinnalle.

Asiakkaiden tietämys rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja neuvotteluissa ihmisten välillä. Siksi asiakkaiden tieto ei ole faktoja, vaan rakentuu useiden ihmisten tulkinnoista ja asiakkaiden tietämys voidaan aina neuvotella ja kiistää uudelleen uusissa sosiaalisissa vuorovaikutuksissa.(Nordlund, 2009) Asiakkaiden tarpeitakin siis tulkitaan tiettyssä kontekstissa. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tarpeet ja vaateet eivät muutu, ainoastaan konteksti muuttuu. Siten organisaatioiden tulisi tunnistaa tiedontulkinnan konteksti, jossa tarpeet esiintyvät. Toisaalta tämä konteksti on ääneensanomaton siihen asti, kunnes sen muodostamiseksi käydään vuoropuhelu. Tämän perusteella voidaan väittää, että peruste sille, miksi asiakkaiden kanssa kannattaa innovoida on se, että luodaan yhdessä asiakkaan kanssa tiedontulkinnan konteksti. Luodaan tulevaisuuden kilpailun pelisäännöt. Yritysten on parempi olla mukana luomassa näitä pelisääntöjä, koska ne ovat jo muuttuneet.

Yritykset ovat tottuneet siihen, että heillä on asiakkaitaan enemmän tietoa omista tuotteistaan. Tiedon ollessa vapaasti saatavilla näin ei kuitenkaan enää ole ja asiakkaat ovatkin yhä valmiimpia neuvottelemaan hinnoista ja ehdoista yritysten kanssa. (Prahalad & Ramaswamy, 2000) Tiedon vapaa kulku tekee yrityksistä läpinäkyvämpiä ja samalla lisää kilpailua yritysten välillä. Yritysten on syytä keskittyä ydinosaamiseensa ja ulkoistaa sen ulkopuolinen toiminta muille.

Tuotteen kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa on eräällä tapaa ulkoistamista. Organisaatio ulkoistaa osan kehitystyöstä sellaiselle taholle, asiakkaalle, joka on perehtynyt ongelmaan, asiakkaan tarpeisiin, organisaatiota paremmin ja siksi asiakas pystyy ratkaisemaan kyseisen kehitystyön ongelman kustannustehokkaammin kuin organisaatio pystyisi. Ulkoistaminen tuo mukanaan kuitenkin neuvottelemisen. Perinteisesti asiakkaan rooli nähdään yrityksissä transaktioiden toisena osapuolena. Asiakas vastaanottaa palvelun tai tuotteen ja luovuttaa rahaa. Kun asiakas otetaan mukaan kehitysprojektiin asiakas itse

asiassa luovuttaa aikaansa, taitojaan sekä mahdollisesti muita pääomia sekä rahaa vastineena tuotteesta tai palvelusta. Rahaa luovutetaan kuitenkin vähemmän kuin transaktio-näkökulmassa. Yhdessä asiakkaan kanssa kehittämisessä kyse onkin yhä enemmän vaihtokaupasta. (Normann, 2001) Asiakkaan pitää kokea, että hän saa riittävästi hyötyä pääomiensa luovuttamisesta organisaation käyttöön vaihtokaupassa.

Alam (2002) havaitsi tutkimuksessaan, että käyttäjien mukaan ottamiseen tuotekehitykseen on muitakin motiiveja kuin vain uuden tuotteen menestyksekkäs tuominen markkinoille. Tällaisia motiiveja ovat yliverlainen ja differoitu palvelu, innovoinnista tuotteen julkaisemiseen kuluvan ajan vähentäminen, käyttäjien opettaminen, nopeutunut tuotteen jakelu, pr-suhteiden parantaminen ja pitkäikäisten suhteiden muodostaminen kuluttajiin.

Nämä ovat organisaatioiden motiiveja, mutta myös asiakkaat voivat hyötyä näistä asioista. Loppujen lopuksi kyse on, kuten Normann totesi, vaihtokaupasta. Kokeeko asiakas vaikkapa yliverlaisen ja differoidun palvelun tai pitkäikäiset suhteet organisaatioon sellaisiksi hyödyiksi, että hän on valmis uhraamaan aikaansa tuotekehitysprosessiin. Tällaisessa kontekstissa voitaisiin myös alkaa puhua tuotteiden tai palveluiden sijaan ratkaisuihin, sillä tuotteen ja palvelun välinen raja hämärtyy. Asiakkaalla on jokin tarve, johon hän tarvitsee ratkaisua. Ratkaistakseen ongelman hän käyttää omaa aikaansa eli suorittaa itsepalvelun, maksaa rahaa ja saa vastineeksi ongelmansa ratkaistua. Näistä ratkaistuista ongelmista voidaan kerryttää organisaation tietopääomaa.

Organisaatioilla on tietoa, vallitsevia rutiineja ja edeltäviä kokemuksia työskentelystä asiakkaiden kanssa. Ajan myötä niistä muodostuu jaettu ymmärrys asiakkaista ja heidän tarpeistaan, odotuksista asiakkaiden tarpeiden taustalla ja markkinoista ylipäänsä. Jos yritys käyttää keräämäänsä tietoa hyväkseen uusissa innovaatioprojekteissa, tätä tietoa voidaan pitää organisaation tietopääomana (Nordlund, 2009) Tiedon keräämisestä ja käyttämisestä pitää siis muodostaa jatkumo, jossa edellisten tuotekehitysprojektien kerryttämää tietoa käytetään uusissa tuotekehitysprojekteissa. Näin tietopääomaa käytetään tehokkaasti hyödyksi, huolletaan ja ylläpidetään sitä.

2.4.6 Yhdessä innovoinnin haasteet

Yhdessä asiakkaan kanssa innovoiminen ei kuitenkaan ole pelkkää juhlaa. Vastassa on monia haasteita. Asiakkaiden mukaan ottaminen tuotekehitykseen tuo mukanaan myös omat haasteensa, sillä jokaisen asiakkaan kykyjen ja tietojen ymmärtäminen ei ole helppoa. (Pralhad & Ramaswamy, 2000) Yhtälailla kuten yrityksen sisäisissä tuotekehitysprojekteissa on haastetta tietää, mitä tietoa organisaation sisältä löytyy ja mitä tietoa tarvitaan. Myös organisaation ulkoisten sidosryhmien kanssa on samoja ongelmia. Koska yritysten on vaikeaa hahmottaa asiakkaita, joiden tietoa he tarvitsevat voi Dalhsten (2004) mukaan käydä niin, että mukaan otetut asiakkaat eivät edusta yhtiön asiakaspohjaa laaja-alaisesti. Siten jonkin asiakasryhmän tarpeet korostuvat liikaa tuotekehitysprojektissa. Ratkaisuna tähän haasteeseen hän tarjoaa kaikkien asiakassegmenttien edustajien ottamista mukaan tuotekehitysprojektiin. Kovin kummoinen ratkaisu tämä ei kuitenkaan ole, jos jokainen asiakas edustaa omia individualistia tarpeitaan. Tuotekehitykseen mukaan otettavien asiakkaiden monipuolisuuden puolesta puhuu kuitenkin muitakin tutkijoita.

Andersen ja Munksgaard (2009) huomauttavat, että yritysten on syytä pohtia myös sitä, millaisia toimijoita yritykset ottavat mukaan tuotekehitysprojekteihin. Jos tuotekehitysprojektiin osallistuvat toimijat omaavat samanlaisen pohjatiedon, tuotekehitysprojekti saattaa edetä sujuvasti. He kuitenkin väittävät, että hedelmällisimmät ja ennen näkemättömimmät tuoteideat syntyvät silloin, kun erilaisen tietopohjan omaavat ihmiset kyseenalaistavat vallalla olevat käsitykset.

Rivien välistä voidaan tulkita tässä tarkoitettua luovan kitkan käsitettä. Tuotekehitysprojektiin tulee valita riittävän erilaisia ihmisiä, jotta vallitsevat paradigmat saataisiin avattua. Johtamisen haasteeksi nousee se, ettei projektiin osallistuvien kesken ole välttämättä olemassa yhteistä kieltä, jolla muodostaa tiedontulkinnan konteksti. Yhdessä asiakkaiden kanssa innovoinnin ensimmäinen haaste voisi olla tiivistettynä riittävän tietopohjan ja yhteisen kielen löytäminen. Toisena haasteena on ihmisten sitouttaminen ja motivointi kehittämisprojektiin.

Buur ja Matthews (2008) esittävät, että yritykselle on yhtä tärkeää pohtia henkilöstön sitouttamista tuotekehitykseen asiakkaiden kanssa kuin asiakkaiden sitouttaminen tuotekehitysprojektiin organisaation kanssa. Tässä korostetaan sitä, että kumpaakin

tarvitaan tuotekehitysprojektissa, asiakkaiden tuomaa tietoa heidän tarpeistaan ja tuotekehitysprojektin oman alansa asiantuntijatieta.

Tietoa jaettaessa asiakasta pitää kohdella vertaisena (Pralad ja Ramaswamy, 2000). Yrityksen tuotekehitysorganisaation jäsenten pitää ymmärtää se, että asiakkailta on paras tieto heidän omista tarpeistaan sekä se että tämä tieto on yhtä arvokasta kuin tuotekehityshenkilöstön kehittämä asiantuntijatieto. Ilman kumpaakin tietoa ei pystytä valmistamaan lisäarvoa tuovia ratkaisuja, kustannustehokkaasti. Asiakkaiden mukaan ottaminen tuotekehitykseen vaatiikin luottamuksellista suhdetta (Lagrosen2005). Ilman luottamusta osapuolien välillä tuskin löytyy sitoutumistakaan tuotekehitysprojektiin. Ja ilman sitoutumista ei ole tuotekehitysprojektia. Nordlund (2009) mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että tiedonluomisprosessiin osallistuvat ovat motivoituneita ottamaan osaa ja jakamaan tietoa. Vaikka ajatus yhdessä asiakkaan kanssa innovoinnista on haasteita pullollaan, tämä ajatus ei ole kuolleena syntynyt.

Dahlsten (2004) havaintojen mukaan asiakkaiden mukaan ottaminen tuotekehitykseen vähentää tuotekehityksen epävarmuutta lisäämällä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja vaatimuksista. Asiakkaan kanssa yhdessä innovoinnista saatavat hyödyt ovat suuret, vaikkakin johtamiselle se asettaa merkittäviä haasteita. Mutta juuri haastehan johtajan tehtävästä tekee mielenkiintoisen.

2.5 Innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu

Innovaatiokeskustelun yhtenä pääteemana on se, että yrityksen tieto nähdään pääomana. Tiedolla tarkoitetaan niin hiljaista kuin eksplisiittistäkin tietoa. Siten tiedolla voidaan yritysoston yhteydessä tarkoittaa sekä teoreettista osaamista että työn ohessa saavutettua tietotaitoa. Yritysostoperustelussa voidaan korostaa tietopääoman kartuttamista tai sitä että yritysostossa ostetaan osaamista. Yhtälailla yritysostoperustelussa voidaan todeta, että ostava yritys saa kilpailukykyä ostettavan yrityksen innovointiosaamisesta. Ostavan yrityksen kilpailukykyyn lisääntymisestä kertoo yritysoston yhteydessä sekin, että yritys voi alkaa myydä osaamista. Tietointensiivisessä yhteiskunnassa tuotteen ja palvelun raja hämärtyy, jolloin organisaatiot voivat tarjota palvelujen ja tuotteiden lisäksi niiden

yhdistelmää, ratkaisuja. Jos yritystoperustelussa todetaan, että voidaan alkaa tarjota asiakkaille ratkaisuja tai tarjota asiakkaille parempia ratkaisuja, on perustelu innovaatioparadigman mukainen.

Toisena merkittävänä pääteemana innovaatiokeskustelussa on tiedon luominen. Tieto muuttuu koko ajan ja tietoa pitää luoda, jotta pysyisi kehityksen kärjessä ja jotta yritys voisi määritellä pelisäännöt tulevaisuuden kilpailulle. Tulevaisuuden kilpailussa tiedon luomisen lisäksi sen säilöminen ja jakaminen ovat tärkeitä toimenpiteitä organisaatiossa. Erityisen tärkeää on luoda sosiaalisen vuorovaikutuksen käytänteitä, joissa hiljaista tietoa voidaan jakaa organisaation jäsenten kesken. Yritystossaan organisaatioiden pitäisi pyrkiä vaalimaan tietopääoman säilymistä organisaatiossa yritystön jälkeen. Siten innovaatioparadigman mukaisessa yritystoperustelussa kerrotaan siitä, millaisin käytäntein tietoa pyritään luomaan, säilömään ja jakamaan tai ainakin tunnistetaan nämä tarpeet yritystön yhteydessä.

Tiedon jakamisessa tärkeänä puolena on myös se, että tiedetään, mitä tietoa organisaatiossa on saatavilla. Tämä tarkoittaa sitä, että koko yrityksen voimavarat pitää ottaa hyötykäyttöön innovoinnissa aina tuotannosta ylimpään johtoon asti. Organisaation pitää siis löytää keinot tunnistaa tarvittava tieto ja se, mistä se löytyy organisaatiossa. Lisäksi organisaation pitää pystyä integroimaan tämä tieto organisaation jäsenten välillä. Organisaation tulee myös ymmärtää, että tiedolla on aina myös tiedontulkinnan konteksti, jossa tietoa tulkitaan. Tämä konteksti muodostetaan organisaatioissa yhdessä, vuoropuhelujen kautta. Tätä kuvattiin perspektiivin muokkaamiseksi ja muodostamiseksi. Siten organisaation jäsenet yhdessä tulkitsevat tiedon merkityksiä. Tätä voidaan kuvata tuttavallisemmin yhdessä oppimiseksi. Jos yritystoperustelussa kerrotaan tarpeista integroida tietoa tai tarpeesta oppia yhdessä, sitä voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisena yritystoperusteluna.

Tiedon luonnin yhteydessä käytiin keskustelua siitä, kenen omaisuutta tieto on. Tässä tutkimuksessa tiedon omistus nähdään jakaantuvan kahtia, ihmisten individualistiseen tietoon ja organisaation tiedontulkinnan kontekstiin, jossa individualistinen tieto tulkitaan. Siten yritystön yhteydessä ostavan organisaation tulee tunnistaa se, että osaaminen on, ainakin osittain, työntekijän individualistista osaamista. Lisäksi organisaation tulee tunnistaa se, että on olemassa tietoa, avainresursseja, joita ilman organisaation on vaikea

toimia. Innovaatioparadigman mukaisessa yritysostoperustelussa esitetään käytänteitä, joilla avainhenkilöjä tunnistetaan ja sitoutetaan, tai ainakin tunnistetaan tällaiset haasteet yritysoston yhteydessä.

Viimeisenä innovaatiokeskustelun aiheena oli organisaation ulkopuolisten sidosryhmien tietoresurssien käyttöönotto. Tässä keskustelussa käydään läpi hyvin samoja teemoja kuin edellisissäkin keskusteluissa, esimerkiksi tiedon keräämistä, luomista ja jakamista, motivointia sekä sitouttamista. Merkittävin ero tässä keskustelussa on se, että tiedon luomis-, keräämis- ja jakamisprosessit tapahtuvat organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä. Siten sisäisen ja ulkoisen tiedon integroinnin mainitseminen yritysostoperustelussa, voidaan tulkita innovaatioparadigman mukaiseksi yritysostoperusteluksi.

Yhtenä merkittävänä yritysten ulkoisena sidosryhmänä innovaatiokeskustelussa nähtiin asiakkaat, koska heillä on paras mahdollinen tieto omista tarpeistaan ja tämä tieto mahdollistaa ylivertaisten tuotteiden tai palveluiden tuottamisen. Yritysostoperustelu, jossa korostetaan asiakkaiden mukaan ottaminen innovointiprosessiin, kuvaa innovaatioparadigman mukaisen yritysoston.

Yhtenä haasteena asiakkaan ottamisessa mukaan innovointiprosessiin oli juuri asiakkaiden hiljaisen tiedon avaaminen eksplisiittiseksi. Jotta organisaatio pystyy tähän, se tarvitsee vuorovaikutusosaamista asiakkaiden kanssa tuotekehitysprojekteissa. Voidaan ajatella, että yritys voi vastata tähän haasteeseen sen täytyy joko luoda vuorovaikutusprosessit ja -käytännöt alusta asti itse tai se voi ostaa yrityksen, jolla nämä prosessit ja käytännöt ovat jo valmiina ja kehittää niitä. Siten yritysostoperustelua, jossa ostetaan vuorovaikutustaitoa asiakkaiden kanssa tai ostetaan yritys jolla on valmis konsepti innovoinnista asiakkaiden kanssa, voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisena yritysostoperusteluna.

Kappaleen lopuksi on innovaatioparadigman mukaiset yritysostoperustelut esitetty taulukossa 2.1. Taulukossa esitetty yritysostoperustelulista ei ole tyhjentävä, vaan on varmasti löydettävissä myös muita innovaatioparadigman mukaisia yritysostoperusteluita. Taulukossa 2.1 esitetyt innovaatioparadigman mukaiset perustelut ovat kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät.

Taulukko 2.1 Innovaatioparadigman mukaiset yritysostoperustelut

Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä

Tieto on yrityksen pääoma.

Yritysostossa ostetaan osaamista.

Kilpailukykyä saadaan ostettavan organisaation innovointiosaamisesta.

Yritysoston myötä organisaatio alkaa myydä osaamista.

Yritys alkaa yritysoston jälkeen myydä ratkaisuja tai parempia ratkaisuja asiakkaalleen.

Tiedonjakaminen korostuu

Tieto muuttuu koko ajan ja sitä pitää luoda, jotta yritys voi määritellä itse uudet pelisäännöt.

Tiedon luominen, säilöminen ja jakaminen ovat tärkeitä asioita yritysoston yhteydessä.

Sosiaalista vuorovaikutusta korostavat käytänteet auttavat hiljaisen tiedon jakamista.

Tietoyhteistyö

Koko yrityksen tietopääoma pitää valjastaa innovaatioprosessiin.

Tiedon integrointi organisaation sisällä on tärkeä toiminto.

Organisaatiossa opitaan yhdessä.

Tieto on ihmisen ominaisuus, ainakin osittain

Osaaminen on työntekijän osaamista.

Yrityksellä on avainhenkilöitä, joilla on avainresursseja.

Yrityksen ulkopuolellakin on resursseja

Tiedon integrointi on tärkeää myös ostavan ja ostettavan organisaation välillä.

Asiakkaat otetaan mukaan innovointiprosessiin.

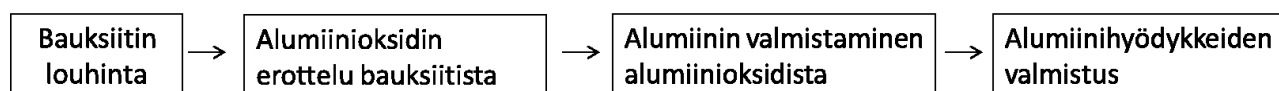
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

Tapaustutkimuksessa oleellista on, että tapaus erotetaan omaksi kokonaisuudekseen ja kuvataan tämä kokonaisuus mahdollisimman tarkasti. Tämä tuo tutkimukselle läpinäkyvyyttä. Tämän vuoksi tässä luvussa pyritään kuvaamaan alumiinitoimiala, sekä tutkimuksen tarkastelun kohteena olevat yritykset ja niiden yritysostot siten, että lukija saa riittävän käsityksen tapauksesta tulosten ymmärtämiseksi ja lisäksi hän pystyy vakuuttumaan tutkimuksen tuloksista.

Ensin luvussa kuvataan tapauksen innoittajana toimineen artikkelin ideoita, joihin tässä tutkimuksessa nojaututaan, sekä kuvataan alumiiniliiketoiminnan kilpailutekijät. Tämä johtuu siitä, että yritykset kilpailevat markkinoilla. Jotta yritys voisi menestyä markkinoilla, sen pitää löytää itselleen kilpailutekijä, jokin asia, jossa se on hyvä. Kontekstin ymmärtämisen kannalta on erittäin tärkeää hahmottaa alumiinitoimialan kilpailutekijät alumiinin tuotantoketjun eri vaiheissa. Alumiinitoimialan kilpailutekijät kuvaillaan tässä luvussa ja luvun lopuksi esitellään vielä yritysostosarjan yritykset Alcan, Alcoa, Norsk Hydro ja Rio Tinto.

3.1 Alumiinitoimiala

Alumiinin tuotanto alkaa bauksiitin louhimisella kalliosta. Tämän jälkeen bauksiitti viedään jalostamoon, jossa alumiinioksidi erotetaan bauksiitista korkeassa, noin 1 100 °C:ssa, lämpötilassa. Seuraavaksi alumiinioksidi jalostetaan alumiiniksi korkealla, 100 000 - 150 000 ampeerin, virralla. Lopulta valmis alumiini viedään alumiinihyödykkeiden valmistajalle, joka valmistaa siitä tarvittavia hyödykkeitä. Kuvassa 3.1 on esitettyä alumiinin jalostusketju.



Kuva 3.1 Alumiinin jalostusketju

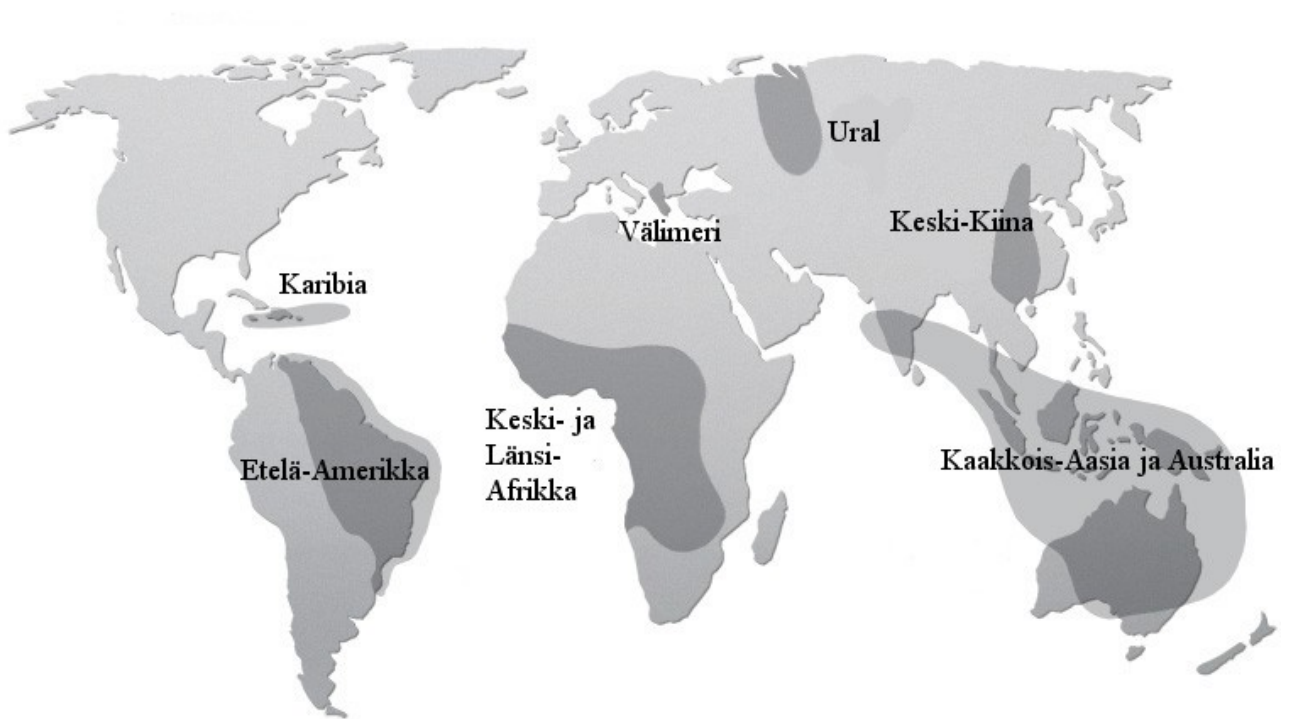
Jokaisessa alumiinin jalostusketjun vaiheessa on kyseiselle vaiheelle ominainen strateginen resurssi, jonka omaaminen määrittää yrityksen kilpailukyvyn maailmanmarkkinoilla.

Alumiinitoimialan eri jalostusketjun vaiheiden kilpailutekijät

Kuvassa 3.2 on esitettyä maailman suurimmat bauksiittivarannot. Kuten kuvasta voidaan havaita, merkittäviä varantoja on olemassa ainoastaan seitsemän: Uralilla, Välimerellä, Keski-Kiinassa, Karibialla, Etelä-Amerikassa, Keski- ja Länsi-Afrikassa, sekä Kaakkois-Aasiassa ja Australiassa. Bauksiittivarantojen lukumäärällinen vähäisyys on aiheuttanut bauksiittivarantojen keskittymisen vähäiselle määrälle toimijoita. (All about aluminium-sivusto <<http://www.aluminiumleader.com/en/serious/industry/>>, viitattu 28.5.2011) Sellaiset alumiiniyhtiöt, joilla ei ole omia bauksiittivarantoja, joutuvat ostamaan bauksiittinsa hyödykepörssistä markkinahintaan ja altistuvat näin raaka-aineen hintariskille ja samalle tuotantokustannusten mahdollisesti voimakkaalle heilunnalle. Bauksiitti onkin alumiinitoimialan yksi keskeisiä strategisia resursseja.

Kuten aiemmin mainittiin, alumiinioksidin erottelu bauksiitista ja alumiinin jalostaminen vaativat korkeita lämpötiloja tai korkeaa virtaa, joten kyseiset jalostuksen vaiheet kuluttavat erittäin paljon energiaa. Energian säästäminen on aina ollut alumiininjalostuksessa keskeisimpiä kehityskohtia. Viimeisen 50 vuoden aikana yhden alumiinipaunan (n. 453 gr.) valmistamiseen käytetty energia on vähentynyt 12 kWh:sta seitsemään. Vaikka energian kulutusta on saatu pienennettyä huomattavasti, kehitystyötä jatketaan kuitenkin edelleen. (Kansainvälisen Aluminum Association -alumiiniyhdistyksen sivusto <<http://www.aluminum.org/>>, viitattu 22.4.2011) Halvan energian saatavuus onkin erottelu- ja jalostusvaiheen strateginen resurssi.

Bauksiitin louhinnassa ja raaka-ainealumiinin valmistuksessa markkinat ovat melko rajoittuneita, tai ainakin myytävä tuote on bulkkitavaraa. Alumiinihyödykkeiden valmistajille tuotedifferointimahdollisuudet ovat rajattomat. Täytyy vain tuntea käyttäjien tarpeet. Luvussa 3 esitettiin että tulevaisuuden kilpailussa menestyvät ne, jotka havaitsevat mahdollisuudet ensimmäisinä ja lähtevät toteuttamaan strategiaansa sen mukaan. Tulevaisuuden kilpailussa pitää olla innovatiivinen. Alumiinihyödykkeiden valmistajien kriittisenä resurssina pidetäänkin tulevaisuuden kilpailun takia innovointikykyä.



Kuva 3.2 Maailman Bauksiittivarastot (All about aluminium-sivusto <<http://www.aluminiumleader.com/en/serious/industry/>>, viitattu 22.4.2011, mukaillen Post)

3.2 Alumiinitoimialan yritysten jaottelu

Kumar'n mukaan alumiinialalla on neljänlaisia yrityksiä: *kaivosyhtiöt* louhivat bauksiittia ja jalostavat siitä alumiinioksidia, *alumiinin tuottajilla* puolestaan on käytössään runsaasti edullista energiaa, jota tarvitaan alumiinin sulattamiseen, *alumiinihyödykkeiden*, kuten alumiinitölkkien, *valmistajat* ostavat alumiinia hyödykepörssistä ja jatkojalostavat siitä tuotteita. Neljäntenä toimijana alalla ovat *yritykset, jotka toimivat tuotantoketjussa useammassa kuin yhdessä ainoassa kohdassa*. Alumiinin tuotantoketjun alkupäässä on mahdollista saada suurin tuotto toiminnalle, mutta samalla altistutaan suurelle volatiliteetille. Tämä johtuu hyödykepörssin spekulanteista, joiden toiminta voi heiluttaa alumiinin hintaa kumpaan tahansa suuntaan. (Kumar 2009)

Taulukko 3.1 Alumiinitoimialan yritykset jaoteltuina tuotantoketjun vaiheen mukaan

Yhtiön toimiala	Kaivosyhtiö	Alumiinin jalostaja	Alumiinin tuottaja	Alumiinihyödykkeiden valmistaja
Jalostusketjun vaihe	Bauksiitin louhinta	Alumiinioksidin erottelu bauksiitista	Alumiinin valmistaminen alumiinioksidista	Alumiinin jatkojalostaminen
Strateginen resurssi	Bauksiitin saatavuus	Halpa energia	Halpa energia	Tuotekehitys, innovaatiot

Taulukossa 3.1 on esitettyä alumiinitoimiala. Keskimmaisella rivillä on esitettyä jalostusketjun vaiheet, ylimmällä rivillä puolestaan kyseisen jalostusvaiheen yritysten toimiala ja alimmalla rivillä kyseisen jalostusvaiheen strateginen resurssi. Taulukosta 3.1 havaitaan, että alumiinin jalostusketjussa on olemassa kolme strategista resurssia: bauksiitti, halpa energia ja innovaatiokyky. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa alumiinitoimiala jaetaan kolmeen osaan Kumar’a mukaillen: *kaivosyhtiöt*, jotka louhivat bauksiittia, *alumiinin valmistajat*, jotka erottelevat alumiinioksidin bauksiitista ja jalostavat alumiinioksidin alumiiniksi, sekä *alumiinihyödykkeiden valmistajat*, jotka valmistavat alumiinista hyödykkeitä. Toisin sanoen alumiinin jalostajat ja tuottajat yhdistetään tässä tutkielmassa, koska niillä on sama strateginen resurssi. Tällä jaottelulla ei kuitenkaan pyritä jaottelemaan tutkielman tarkastelun kohteena olevia yrityksiä. Ainoastaan yritystoston kohteena olevat yritykset jaotellaan tällä perusteella. Yritystoston kohteena olevat yritykset jaotellaan näin siksi, että voidaan tarkastella sitä, vaihtelevatko yritystostoperustelut alumiinijalostusvaiheittain. Näin voidaan havaita strategisten resurssien olemassaolo tai sen puute.

3.3 Alumiinitoimialan suurimmat toimijat

Tutkimuksen tarkoituksena oli valita neljästä viiteen suurinta toimijaa alumiinitoimialalta, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva alumiinitoimialasta ja siten tutkimuksen tuloksia voitaisiin yleistää koskemaan laajemminkin alumiinitoimialaa. Venäläisen Aluminiumleader-sivuston mukaan kymmenen maailman suurinta alumiinituotteiden valmistajaa suuruusjärjestyksessä ovat United Company Rusal (Rusal),

Alcoa, Alcan, Chalco, Norsk Hydro, BHB Biliton, Dubal, Rio Tinto Group, Aluminium Bahrain B.S.C ja Century Aluminium (All about aluminium-sivusto <<http://www.aluminiumleader.com/en/serious/industry/>>, viitattu 22.4.2011). Tämä listaus on vuodelta 2007, jolloin alumiinitoimiala oli yritysostoaallon kourissa. Esimerkiksi RUSAL syntyi kolmen suuren alumiinitoimijan yhdistyttyä maaliskuussa 2007. Samana vuonna myös Alcan ja Rio Tinto Group yhdistyivät Rio Tinto Alcan:ksi. Lisäksi intialainen metalliyhtiö Hindalco osti kanadalaisen Noveliksen vuonna 2007. Kahta jälkimmäistä yritysostoa ei ole noteerattu Aluminiumleader-sivustolla. Suurimpien alumiiniyritysten listauksesta tutkimuksen kohteiksi valittiin Alcoa, Rio Tinto Alcan ja Norsk Hydro. Rusal jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle siksi, ettei yrityksestä ollut saatavilla kuin ainoastaan vuoden 2009 vuosikertomus. Tämä johtuu siitä, että yritys listattiin pörssiin vasta vuonna 2010. Chalco puolestaan jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle siksi, että sen vuosikertomukset olivat saatavilla ainoastaan mandariinikiinaksi, joka ei kuulu kielivalikoimaani. BHP Billitonista ei myöskään ollut saatavilla kaikkia vuosikertomuksia tutkimuksen tarkasteluajalle. Siten jäljelle jäivät viiden suurimman toimijan joukosta Alcoa, Rio Tinto Alcan sekä Norsk Hydro.

Seuraavaksi esitellään lyhyesti tapaustutkimuksen kohteena olevat yritykset. Nämä tiedot on kerätty yritysten markkinointimateriaalista, joten tietojen objektiivisuus on kyseenalaista. Lyhyiden esittelyjen tarkoituksena on antaa lukijalle käsitys yrityksien koosta ja tuotteista, joita ne valmistavat. Nämä asiat voitaneen markkinointimateriaalista kerätä tutkimuksen luotettavuuden siitä kärsimättä.

Alcan

Alcan oli Kanadalainen kaivos- ja alumiinintuottajayhtiö. Käytännössä se toimi alumiinitoimialan kaikissa vaiheissa. Rio Tinto osti Alcan'n vuonna 2007, jonka jälkeen kumpikin yritys jatkoi nimen Rio Tinto Alcan alla. Tässä tutkimuksessa käsitellään kumpaakin yritystä erillisinä yrityksinä vuoteen 2007 saakka, jonka jälkeen kummankin yrityksen kohdalla on käytetty aineistona Rio Tinto Alcan'n vuosikertomuksia. (Rio Tinto Alcan-yhtiön kotisivut <<http://www.riotintoalcan.com>> , viitattu 28.5.2011)

Alcoa

Alcoa on maailman johtava raaka-ainealumiinin tuottaja sekä maailman suurin bauksiitin louhija ja alumiinioksidin valmistaja. Se toimittaa markkinoille alumiinista tehtyjä ohutlevy-, puriste- ja valuratkaisuja sekä rattaita, kiinnikkeitä, tarkkuusvalettuja tuotteita ja rakennustarvikkeita. Alcoa kehuu olleensa mukana innovoimassa alumiinitoimialalla, mutta myös avaruus-, auto, pakkaus-, rakennus-, kuljetus-, kuluttajaelektroniikka- ja teollisuustoimialoilla. Alcoa työllistää noin 59 tuhatta ihmistä 31 maassa ja se on listattu New York'n pörssissä (NYSE).(Alcoa-yhtiön kotisivut <<http://www.alcoa.com>>, viitattu 28.5.2011)

Rio Tinto Alcan

Rio Tinto Alcan on kanadalainen alumiinitoimialan kansainvälinen johtaja. Se on yksi maailman suurimmista bauksiitin, alumiinioksidin ja alumiinin tuottajista. Se toimittaa ratkaisuja avaruus-, joukkokuljetus-, rakennus- ja pakkaustoimialoille. Rio Tinto Alcan työllistää yli 24 tuhatta työntekijää ja toimii 27 maassa. Se on listattu Lontoon pörssissä.(Rio Tinto Alcan-yhtiön kotisivut <<http://www.riotintoalcan.com>> , viitattu 28.5.2011)

Norsk Hydro

Norsk Hydro on norjalainen kansainvälinen alumiinijätti, joka toimii alumiininjalotuksen kaikissa vaiheissa. Hydro toimittaa ratkaisuja elektroniikka-, auto-, kuljetus-, rakennus-, pakkaus-, kuluttajatuote-, painatus, lämmitys ja aurinkoenergiateollisuudelle. Yhtiöllä on noin 23 tuhatta työntekijää ja sillä on toimintaa yli 40 maassa. Se on listattu sekä Norjan että Lontoon pörsseissä.(Norsk Hydro -yhtiön kotisivut <<http://www.hydro.com>>, viitattu 28.5.2011)

Kuten yritysesittelyistä huomataan, kaikki yritykset ovat kansainvälisiä toimijoita. Ne työllistävät lukuisia ihmisiä monissa eri maissa. Jokainen myös toimittaa tuotteitaan monille toimialoille, joista monet risteävät muiden tutkimuksen kohteena olevien yrityksen toimialojen kanssa. Ne ovat siis osittain kilpailijoita keskenään. Kaikki yritykset ovat myös listattuja pörssissä. Näiden yhtäläisyyksien vuoksi näitä yrityksiä voidaan vertailla toisiinsa

luotettavasti tässä tutkimuksessa. Lisäksi se tosiseikka, että ne ovat kaikki pörssiyrityksiä, tarkoittaa sitä, että ne asettavat vuosikertomuksensa julkisesti saataville. Lisäksi niiden pitää ilmoittaa vuosikertomuksissaan tietyt asiat, tietyssä määrämudossa.

Vaikkakin yritykset ovat listattuja osittain eri pörsseissä, niiden kaikkien pitää kuitenkin kertoa tietyistä asioista, kuten yritysostoista, vuosikertomuksessaan. Niiden pitää antaa sijoittajille oikeat ja riittävät tiedot yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Tämän vuoksi kaikkia näiden yritysten tekemiä yritysostoja voidaan käsitellä niin kuin ne olisivat samalla kaavalla tehtyjä. Tämä ei tietenkään pidä paikkaansa, sillä kuten luvussa 2 todettiin, yritysostojen kontekstit ovat monimuotoisia. Vuosikertomuksissa raportoinnille on kuitenkin asettunut eräällä tapaa de facto -raportointistandardi, joten tässä tutkimuksessa yritysostoja vertaillaan toinen toisiinsa, sen suuremmin kontekstista välittämättä. Tämä tuo tutkimukseen tietenkin mukaan pienen virheen mahdollisuuden, mutta koska tässä tutkimuksessa oletetaan kielen luovan todellisuutta ja organisaatiot luovat todellisuuttaan vuosikertomuksessa, niin tämän virheen oletetaan jäävän mitättömäksi eikä siten vaikuttavan tulosten oikeellisuuteen.

Case-yritysten yritysostojen valinta

Tutkimuksen alkuun tehtiin frekvenssianalyysi kaikille case-yritysten kymmenen vuoden aikana tekemille yritysostoille. Tämän analyysin perusteella valittiin kaikista yritysostoista yritykset siten, että saatiin kaikkia kolmea alumiinijalostuksen vaihetta kattavasti kuvaavat yritysostot diskurssianalysoitaviksi. On syytä huomata, että frekvenssianalyysi tehtiin ainoastaan sellaisille yritysostoille, jotka on mainittu vuosikertomuksissa. Sellaiset yritysostot, joita aineistossa ei ole mainittu, on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen kohteena olevat yritykset on esitetty taulukossa 3.2. Kaikille vuosikertomuksissa esiintyneille yritysostoille tehty frekvenssianalyysi on esitetty liitteessä 1.

Taulukko 3.2a: Alcan-, Norsk Hydro- ja Rio Tinto Alcan-yritysostot alumiinin jalostusvaiheen mukaan esitettyinä

Alcan		
Yritys	Vuosi	Toimiala
Aluminium of Korea Limited (Koralu)	2000	Alumiinin tuottaja ja jatkojalostaja
Algroup	2000	Alumiinin tuottaja ja jatkojalostaja
Gove alumina	2001	Bauksiitin ja alumiinin tuottaja
Alouette	2002	Alumiinisulatto
Pechiney	2003	Koko ketju
Parkside Flexible	2005	Jatkojalostetut tuotteet
GBG Bauxite	2004	Bauksiitin jatkojalostaminen
VAW Flexible Packaking	2002	Jatkojalostetut tuotteet
Norsk Hydro		
Wells aluminium corporation	2000	Alumiinin tuottaja
Alunorte	2000	Alumiinin tuottaja
VAW	2001	Jatkojalostetut tuotteet
Technal	2001	Jatkojalostetut tuotteet
Slovalco	2004	Alumiinin tuottaja
Expral SA	2008	Alumiinin tuottaja
Alumafel	2008	Jatkojalostetut tuotteet
Vale Aluminium	2011	Bauksiitin tuottaja
Rio Tinto Alcan		
Comalco	2000	Bauksiitin ja alumiinin tuottaja
Queensland Alumina	2000	Alumiinin tuottaja
Alcan	2007	Koko tuotantoketju

Taulukko 3.2b Alcoa-yrityksostot alumiinin jalostusvaiheen mukaan esitettyinä

Alcoa		
Yritys	Vuosi	Toimiala
Reynolds metals	2000	Jatkojalostetut tuotteet
Cordant Technologies	2000	Jatkojalostetut tuotteet
Aluminium Supply Aerospace	2000	Jatkojalostetut tuotteet
Baco Metal Centres	2000	Jatkojalostetut tuotteet
Dooray Air Metal	2000	Alumiinin tuottaja
Suriname Aluminum Company (Suralco)	2001	Bauksiitin, alumiinin tuottaja
Fairchild Fasteners	2002	Jatkojalostetut tuotteet
Ivex Pakkacing	2002	Jatkojalostetut tuotteet
Camargo Correa Group	2003	Jatkojalostetut tuotteet
Alba	2003	Alumiinin tuottaja
Alcoa Aluminio	2003	Jatkojalostetut tuotteet
Rusal (2 tehdasta, Venäjä)	2005	Alumiinisulatto
Alcoa Bohai Aluminum Industries	2006	Alumiinin tuottaja
Intalco	2006	Alumiinisulatto
Eastalco	2006	Alumiinisulatto
Van Petty Manufacturing	2008	Jatkojalostetut tuotteet
Elkem Aluminium	2009	Alumiinin tuottaja
Traco	2010	Jatkojalostetut tuotteet

Kuten taulukosta havaitaan, melkein kaikista case-yrityksien yritysostoista on saatu kerättyä tutkimukseen laajasti kaikkia alumiininjalostuksen vaiheita edustavia yritysostoja.

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kerätty aineisto ja analysoidaan sitä diskurssianalyysin keinoin. Yritysosot käydään läpi siten, että ne on jaoteltu alumiininjalostuksen mukaisiin vaiheisiin case-yrityksittäin. Case-yritykset on esitetty aakkosjärjestyksessä.

4.1 Alcan

4.1.1 Kaivosyhtiöt

CBG Bauxite

CBG-yritysosotossa perusteluna on niukan raaka-aineen hankkiminen:

“CBG has exclusive rights through 2038 to bauxite reserves and resources in a 10,000 square mile area in the northwestern part of the country.”(2004)

Lainauksessa todetaan, että CBG:llä on hallussaan yksinoikeus suureen bauksiittivarantoon. Muita perusteluita CBG-yritysosotolle ei anneta, joten yritysosot perusteluna on niukan raaka-aineen hankkiminen.

4.1.2 Alumiinin tuottajat

Koralu

Aineistosta löytyy erittäin mielenkiintoinen kappale, jossa esitellään Koralu-yritysosoton perustelut:

“The Koralu facility consists of top quality assets, including casting, hot rolling, cold rolling and extensive finishing operations, as well as aluminum foundry alloy and billet operations supported by a research and development centre. The product lines of the ATA

rolling mills are complementary with high potential integration benefits through load balancing production between the two facilities.”(2001)

Kuten lainauksesta havaitaan, Koralu-yritysosossa on kaksi puolta. Ensinnäkin yritysostossa ostettiin tuotantolaitoksia raaka-ainealumiinin tuottamiseksi. Kappaleen lopussa myös todetaan, että Koralun tuotantolaitos on vastaavanlainen kuin Alcanin toinen tuotantolaitos samalla alueella, joten näiden tuotantolaitosten välillä pystytään tasaamaan kuormitusta. Kuormituksen tasaamisesta odotetaan syntyvän hyötyjä, joita tässä ei ole erikseen mainittu. Todennäköisesti tässä kuitenkin tarkoitetaan rahallisia hyötyjä, joita saadaan esimerkiksi ylitöiden vähentämällä. Kapasiteetin ostamisesta syntyvien kustannussäästöjen takia tätä voidaan pitää tuotannon skaalaetu -perusteluna. Lisäksi ostettiin tutkimus- ja kehityskeskus. Tutkimus- ja kehityskeskuksen ostamista voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisena yritysostoperusteluna, koska keskuksen tarkoituksena lienee parantaa jatkuvasti tuotantoprosesseja.

Alouette

Alouette-yritysosoa on perusteltu aineistossa seuraavasti:

“For many years, Alcan has been engaged in smelter modernization and rebuilding programs to retrofit or replace some of its older facilities. It intends to continue these programs with a view to increasing productivity, improving working conditions and minimizing the impact of its operations on the environment. One of these steps was the acquisition in 2002 of 40% of Aluminerie Alouette, which operates a modern aluminum smelter in Sept-Iles, Quebec, Canada.”(2004)

“Alouette and Alma, Alcan's newest smelter, use the same smelting technology and present opportunities for value-creating synergies within Alcan's Quebec smelter system.”(2005)

Ensimmäisessä lainauksessa todetaan, että Alouette-yritystoston tarkoituksena oli lisätä konsernin raaka-ainealumiinin tuotannon tuottavuutta, kehittää työolosuhteita ja vähentää ympäristölle aiheutuvaa kuormitusta. Alouette toimi esimerkkinä tällaisesta kehitysprojektista. Lainauksessa kuvataan sitä, miten konsernin muut yksiköt voivat oppia Alouette:lta, joten tätä lainausta voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisena yritystostoperusteluna. Jälkimmäisessä lainauksessa mainitaan yhteisen sulattoteknologian kautta syntyvät kustannushyödyt. Koska tässä on lisätty sulattokapasiteettia ja siitä on syntynyt kustannushyötyjä, tätä lainausta voidaan pitää tuotannon skaalaetu -perusteluna.

Gove alumina

Gove-yritystostoa on perusteltu aineistossa seuraavasti:

“Design capacity at the start-up of the Gove refinery was one million tonnes of alumina and has since expanded to 1.8 million tonnes of low-cost alumina.”(2001)

“The expansion of the Gove alumina refinery in Australia, which will nearly double that facility's capacity and significantly improve Alcan's cost position in alumina, continued on budget and on schedule; with first production expected towards the end of 2006.”(2003)

Ensimmäisessä lainauksessa mainitaan, että Gove tuottaa alumiinioksidia alhaisilla tuotantokustannuksilla. Jälkimmäisessä lainauksessa puolestaan todetaan, että yritystoston jälkeen nykyinen johto on aloittanut tuotantolaitoksen laajennusprojektin, jonka tarkoituksena on lisätä kapasiteettia ja parantaa Alcanin hintakilpailukykyä. Lainauksissa on esitetty aineistosta löytynyt Gove-yritystostoperustelujen teema, kapasiteetin lisäämisestä aiheutuneet alentuneet yksikkökustannukset. Tätä voidaan pitää tuotannon skaalaetu -perusteluna, mutta myös toisaalta voidaan myös sanoa, että uusi johto on entistä kyvykkäämpi, sillä laajennusprojekti aloitettiin vasta yritystoston jälkeen. Se tarkoittaa sitä, että Alcan pystyy hyödyntämään Goven pääomia entistä paremmin. Perusteluna on siis myös vertikaalisen integraation tarjoama kustannushyöty.

4.1.3 Alumiinihyödykkeiden valmistajat

Algroup ja Parkside Flexible

Alumiinihyödykkeiden valmistaja -yhtyrityksillä yhtenä keskeisenä teemana oli uudet markkinat:

“The Algroup Combination substantially expanded Alcan's presence in Europe.”(2003)

“Growth initiatives were focused on emerging markets and included the acquisition and subsequent expansion of the former Parkside International flexible packaging plant in Zlotow, Poland.”(2005)

Algroup-yhtyrityksellä oli tarkoitus parantaa Alcanin läsnäoloa Euroopan markkinoilla. Parkside-yhtyrityksellä puolestaan pyrittiin hyödyntämään kasvua Euroopan nousevilla markkinoilla, koska kasvu pakkaustoimialalla muutoin oli hyvin alhaista. Yhtyrityksien tarkoituksena oli kasvaa yhtyrityksien kautta markkinoilla, joilla jo toimittiin. Läsnäolon lisääminen kuvaa sanana sitä, että yritysellä pitää olla hallussaan kriittinen massa, joka takaa pääsyn markkinoille. Siksi näitä lainauksia voidaan pitää esimerkkeinä niukan resurssin -yhtyrityksoperustelusta, vaikkakin Alcan jo toimi näillä markkinoilla.

VAW Flexible Packaging

VAW-yhtyrityksia on perusteltu aineistossa seuraavasti:

“At the close of 2002, an agreement was finalized to acquire the VAW Flexible Packaging operations from Norsk Hydro for €345 million. This acquisition will yield substantial synergies for Alcan's European packaging activities and will make Alcan the only major packaging multinational with significant operations in North America, Europe and Asia.”(2002)

“During 2004, the Company benefited from significantly higher prices, increased volumes, an improved product mix, cost-reduction initiatives and synergy gains associated with the Pechiney and VAW Flexible Packaging (FlexPac) acquisitions.”(2005)

Ensimmäisessä lainauksessa korostetaan Alcanin suuruutta VAW-yritystoston jälkeen. Alcanista tulee maailman ainoa monikansallinen pakkausmateriaalin tuottaja. Lisäksi VAW-yritystosta odotettiin huomattavia synergiaetuja. Jälkimmäinen lainaus on kolme vuotta nuoremasta vuosikertomuksesta, jossa todetaan että VAW-yritystosta on havaittu huomattavia kustannushyötyjä sekä muita synergiaetuja. Aineistossa ei tarkemmin eritellä näitä muita synergiaetuja. Lainausten hedelmä onkin se, että Alcan kasvoi VAW-yritystoston kautta ja toisaalta VAW:n integroinnista syntyi kustannussäästöjä konsernille. Suuruuden kautta syntyviä kustannussäästöjä voidaan pitää tuotannon skaalaetu - yritysperusteluna.

4.1.4 Alumiinijätti Pechiney

Alcan:n varautumista tiettyihin riskeihin Pechiney-yritystoston suhteen kuvataan aineistossa seuraavasti:

“Alcan has grown partly through the acquisition of other businesses including Pechiney. There are numerous risks commonly encountered in business combinations, including the risk that Alcan may not be able to effectively integrate businesses acquired or generate the cost savings and synergies anticipated.”(2003)

Näistä riskeistä voidaan päätellä, että Pechiney-yritystoston tavoitteina on ollut löytää kustannussäästöjä ja muita synergioita. Nämä riskit eivät kuitenkaan toteutuneet vaan jo vuoden 2004 vuosikertomuksessa kuvataan yritystosta syntyneitä kustannussäästöjä:

“ In 2004, business group profit (...) from continuing operations improved significantly as compared to 2003 and reflected the contribution from the Pechiney Combination and synergy benefits, ... ”(2004)

Lainauksessa kerrotaan Alcanin tuloksen parantuneen huomattavasti edellisestä vuodesta. Yhtenä syynä tähän on ollut Pechiney-yritystoston synergiaedut. Näiden kahden lainauksen perusteella voidaan sanoa, että Pechiney-yritystoston tarkoituksena on ollut kasvun kautta vähentää kustannuksia ja nämä kustannussäästöt ovat realisoituneet. Siten yhtenä yritystostoperusteluna on tuotannon skaalaetu -perustelu. Tämä perustelu ei kuitenkaan ole ainoa yritystostoperustelua, sillä aineistosta löytyy vielä seuraava lainaus, joka kuvaa Pechiney-yritystoston kontekstin:

“The Pechiney Combination increased the importance of the packaging business to Alcan's overall results. The packaging market is highly competitive, with competition based on cost and innovation. Alcan's operating results could be adversely affected if Alcan cannot compete effectively in this market or if the market experiences weakness.”(2005)

Lainauksen tärkeimpänä seikkana on pakkaustarviketoimialan kova kilpailu. Lisäksi kerrotaan, että tämän toimialan vaikutus Alcanin kokonaistulokseen on merkittävä. Kilpailueduiksi tällä toimialalla nähdään *kustannusedut ja innovointi*. Kustannusetuihin on päästy tuotannon skaalaedun kautta, joten tämä vahvistaa kyseistä perustelua tässä yritystostossa. Toisaalta kustannusetuja voidaan saavuttaa myös innovointiosaamisen kautta, esimerkiksi tuotantoprosesseja kehittämällä. Tässä lainauksessa on kuitenkin erotettu innovointiosaaminen omaksi kohdakseen. Tästä voidaan päätellä, että innovointiosaaminen on tässä yrityksessä merkittävämmässä osassa kuin ainoastaan kustannusten alentamisena. Seuraavassa lainauksessa on kuvattu innovointiosaamisen molempien puolien merkitystä yritystostossa:

“As a result of the Pechiney Combination, Alcan has become one of the world leaders in the sale of alumina technology and in technical assistance for alumina production facilities. Activities also include the sale and licensing of primary aluminum smelting technology and know-how to third parties, such as AP30 technology. In addition, Pechiney is developing new smelter technology.”(2003)

“Sustained efforts were also made to improve production and conversion processes in order to reduce costs, enhance product quality and boost environmental protection in a variety of fields.”(2003)

Ensimmäisessä lainauksessa todetaan, että Alcan:sta on tullut Pechiney-yritystoston kautta yksi maailman johtavista alumiinioksiditeknologian ja teknisen tuen myyjistä. Lisäksi Pechiney-yritystoston myötä konsernin palveluvalikoimaan kuuluu myös tietotaidon ja alumiinin sulatusteknologian myynti ja lisensointi. Tietotaidon myyminen ei onnistu, jos yrityksestä ei löydy innovaatio-osaamista. Koska yrityksen tarkoituksena on myydä ja lisensoida teknologiaa, sen täytyy olla kehityksen kärjessä jatkuvasti. Jälkimmäisessä lainauksessa kuvataan tuotannon *kehittämistä kustannusten vähentämiseksi, laadun parantamiseksi ja ympäristövastuun kantamiseksi*, siis jatkuvaa parantamista jatkuvan innovoinnin kautta.

Innovointi on vahvana teemana Pechiney-yritystostossa. Seuraavat lainaukset kuvaavat erittäin hyvin innovaatioparadigman mukaisen yritystostoperustelun:

“... in 2002 Techpack International opened a new innovation center that provides an enhanced upstream response to customer needs.”(2002)

“Approximately 80% of projects are integrated into industrial programs and 20% are dedicated to maintaining and developing expertise and promoting exploratory investigation. Co-development projects continued to develop in 2003. Pechiney involves major customers in the innovation process, conducting joint research programs in aerospace, automotive and packaging markets.”(2003)

Ensimmäisessä lainauksessa kerrotaan Pechineyn yhden tytäryhtiön uudesta innovaatiokeskuksesta, joka pystyy entistä paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Innovaatiokeskus ja tarpeisiin vastaaminen kuvaavat innovaatioparadigman mukaisen yritystostoperustelun. Jälkimmäisessä lainauksessa kerrotaan Pechineyn kehitysprojekteista. Lainauksesta löytyy lukuisia mielenkiintoisia ilmauksia: *asiantuntijatiedon ylläpito ja kehittäminen, yhteiset kehitysprojektit asiakkaiden kanssa sekä asiakkaiden mukaan*

ottaminen innovointiprosessiin. Kaikki nämä kuvaavat innovaatioita innovaatioparadigman mukaisesti, yhdessä oppimisena.

Pechiney-yritystoa on kuvattu innovoinnin molempien puolien kautta, on kerrottu asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta ja asiakkaan ottamisesta mukaan innovointiprosessiin. Lukijalle ei liene jäänyt epäilystäkään siitä, etteikö tämä olisi innovaatioparadigman mukainen yritysosto.

4.2 Alcoa

4.2.1 Kaivosyhtiöt

Suriname Aluminum Company (Suralco)

Suralco-yritysosto on Alcoan ainoa bauksiittivarantoja lisännyt yritysosto. Perustelu tälle yrityksostolle esitetään vuoden 2010 vuosikertomuksessa:

“While mining rights at Caramacca currently extend until 2012 (subject to Suriname government approval of a pending five year extension request), and rights at the remaining Suriname locations extend until 2033, it is likely that all Suriname current bauxite resources will be exhausted within the next several years.”(2010)

Lainauksessa korostetaan bauksiitin louhintaoikeuksien ajallista pidentämistä, vaikkakin lainauksessa myös todetaan, että esiintymän bauksiittivarannot tuskin tulevat riittämään louhintaoikeuksien koko ajaksi. Bauksiitin louhintaoikeuksien lisäämisen vuoksi tätä voidaan kuitenkin pitää niukan resurssin hankkimisena. Varsinkin kun vuosikertomuksissa ei esitetä mitään muita perusteluita yritysostoille.

4.2.2 Alumiinin tuottajat

Dooray Air Metal

Dooray-yritystoston ainoa perustelu löytyy vuoden 2001 vuosikertomuksesta:

“Alcoa and Dooray Air Metal Co. signed a definitive agreement for Alcoa to acquire Dooray’s aluminum extrusion assets in Changwon, marking Alcoa’s entrance in to the aluminum market in Korea.”(2001)

Lainauksessa todetaan Dooray-yrityksoston tarkoituksena olleen pääsyn Korean alumiinimarkkinoille, joten tätä perustelua voidaan pitää niukan resurssin hankkimisena.

Alba

Alba-yrityksostoa perustellaan ainoastaan yhdellä perustelulla, joka löytyy esimerkiksi vuoden 2003 vuosikertomuksesta:

“Alba is currently adding a fifth potline which, when completed in 2005, will bring its overall capacity to 819,000 mtpy and make it the largest prebake aluminum smelter in the world.”(2003)

Mielenkiintoisin osuus tässä lainauksessa on se, että kyseinen alumiinisulatto tulee olemaan maailman suurin, menossa olevan laajennusprojektin päätyttyä. Kyseinen laajennusprojekti oli käynnissä jo ennen yrityksostoa ja koska kyseinen laajennusprojekti on erikseen kerrottu vuosikertomuksessa lienee se vaikuttanut merkittävästi yrityksostoon. Siten voidaan olettaa, että yrityksostossa oli tarkoituksena hakea tuotannon skaalaetua.

Samara ja Belaya Kalitva -tuotantolaitokset

Venäläisten tuotantolaitosten ostamista perustellaan monin perusteluin vuosikertomuksissa, mutta keskeisimpänä perusteluna on se, että Alcoa pystyy hyödyntämään tuotantolaitosten pääomaa entistä omistajaa paremmin. Toisena keskeisenä teemana yrityksostoperusteluissa on lisäksi Alcoan halu päästä uusille markkinoille. Vuoden 2005 vuosikertomuksesta löytyvät seuraavat perustelut tuotantolaitosten ostamiselle:

“The Company plans to invest capital and technology in the plants in 2005, while also investing and training to make the operations consistent with those of other Alcoa operations and strengthen their competitive position.”(2005)

“These assets provide a wide product breadth that supports Alcoa’s growth plans in the commercial transportation, aerospace, automotive, and packaging markets.”(2005)

“Alcoa acquired the plants to add globally competitive capacity and to profitably penetrate new markets.”(2005)

Ensimmäisessä perustelussa käsitellään lähinnä sitä, että Alcoan tarkoituksena on investoida pääomaa ja teknologiaa uusiin tehtaisiin. Voidaan siis päätellä, ettei edellinen omistaja ole investoinut riittävästi tuotantolaitoksiin. Tai ainakin Alcoa näkee mahdollisuuksia parantaa tuotantolaitosten kilpailukykyä investoinneilla. Toisessa lainauksessa todetaan, että uusien tuotantolaitosten tuotteet täydentävät mainiosti Alcoan kasvutavoitteita. Tätä perustelua voidaan pitää vertikaalisen integraation luomana kustannushyötynä, sillä ostettujen tuotantolaitosten valmistamat hyödykkeet täydentävät Alcoan tuoteportfoliota. Tästä lainauksesta havaitaan myös, että nykyinen johto on edellistä kyvykkäämpi, koska nykyinen johto pystyy integroimaan uudet tuotteet omaan portfolioonsa entistä johtoa paremmin. Ei kai tuotantolaitoksia olisi muutoin myyty tai ostettu. Viimeisessä lainauksessa todetaan Alcoan hankkineen kansainvälisesti kilpailukykyistä kapasiteettia ja mahdollisuuden päästä uusille markkinoille. Kansainvälisesti kilpailukykyisen kapasiteetin hankkimista voitaisiin periaatteessa pitää tuotannon skaalaetu -perusteluna. Kontekstina on kuitenkin ensimmäisessä lainauksessa kerrottu investoinneilla parannettava tuotantolaitosten kilpailukyky. Siksi tässä tutkimuksessa lainaukset tulkitaan niin, että tuotantolaitoksilla on kilpailukykyä ja kilpailukyky potentiaalia tulevaisuudessa, mutta kilpailukyvyn ylläpitäminen vaatii investointeja, joita edellinen omistaja ei pitänyt tarpeellisena. Siksi nämä kaikki kolme perustelua tukevat sitä, että nykyinen johto on entistä kyvykkäämpi ja yritysostoperusteluna on myös vertikaalisen integraation tarjoama kustannushyöty.

Myöhemmissä vuosikertomuksissa pitäydytään näissä kahdessa keskeisessä, kyvykkäämpi johto ja uudet markkinat, teemassa:

“Alcoa’s Russian plants in Samara and Belaya Kalitva have made significant progress as part of a strategic investment growth program. The newly commissioned slitter line at Samara is producing can sheet for the beer and beverage market, delivering higher quality, wider and heavier coils to meet customers’ demands worldwide. At Belaya Kalitva, new equipment, due to come online in 2007, will produce aluminum plate for the aerospace market in several dimensions, meeting quality standards and customers’ demands.”(2006)

“In Russia, our Samara plant commissioned a state-of the-art coating line for high-quality aluminum sheet. Alcoa is the only company that can produce can sheet as well as end and tab material in Russia. We are now uniquely positioned to supply Russia’s growing beverage packaging, construction and aerospace markets.”(2009)

“Alcoa’s plant in Samara, Russia, is prepared to meet heightened demand from beverage customers in Russia, the Commonwealth of Independent States, Turkey and Eastern Europe. Since Alcoa Samara is the sole domestic can sheet provider in Russia, we are targeting 14% revenue growth in Alcoa Russia from 2010-2013, outpacing the 8% market growth.”(2010)

Vuosien 2006 ja 2007 lainauksissa korostetaan tuotantolaitoksiin tehtyjä viimeisintä huutoa olevia investointeja, joiden avulla pystytään tuottamaan parempaa laatua ja täyttämään laatuvaatimukset sekä asiakkaiden tarpeet. Investoinnit on siis tehty ja kilpailukyvyn odotetaan parantuneen investointien vuoksi. Tuotantolaitosten uudella johdolla vaikuttaa olevan kova usko siihen, että se toimii edellistä johtoa kyvykkäämmin. Vuoden 2010 vuosikertomuksessa annetaan Venäjän markkinoiden kasvutavoitteeksi markkinoiden kasvua huomattavasti suurempi kasvuprosentti. Kasvuprosentti on esitetty lainauksessa samassa lauseessa, jossa todetaan Samaran olevan ainoa paikallinen tuotantolaitos Venäjällä. Tämän vuoksi näistä kolmesta lainauksesta voidaan luoda syy-

seuraussuhde -perustelu, investoinnit lisäsivät kilpailukykyä ja siten nykyinen johto on kyvykkäämpi kuin entinen johto.

Vuoden 2006 vuosikertomuksessa kuvattu laatuvaatimusten täyttäminen on varsin mielenkiintoinen toteamus. Voisi kuvitella, että laatuvaatimukset pitää täyttää ennen kuin voidaan toimia markkinoilla, olivat ne sitten de facto tai de jure -standardeja. Voihan tietenkin olla, että laatuvaatimuksia on useamman tasoisia, jolloin korkeammat laatustandardit täyttävästä tuotteesta saa paremman hinnan. Tähän ei ole tämän tutkimuksen puitteissa mahdollisuutta ottaa kantaa. Kuitenkin jo se seikka, että tuotantolaitokset eivät edellisen omistajan alaisuudessa täyttäneet laatustandardeja, kuvaa edellisen omistajan ali-investoimista. Siten nykyinen omistaja korostaa muutamalla sanalla nykyisen johdon kyvykkyyttä verrattuna entisen omistajan kyvykkyyteen. Tätä yritysostoperustelua voidaan siis pitää vertikaalisen integraation tarjoamana kustannushyötynä.

Vuosien 2009 ja 2010 vuosikertomuksissa korostetaan myös ostettujen tuotantolaitosten ainutlaatuisuutta Venäjän, entisten IVY-maiden ja Turkin alueella. Näissä lainauksissa hyvin suoraan vihjataan odotuksiin uusilla markkinoilla. Jälkimmäisessä lainauksessa ollaan vielä suorasukaisempia tarjoamalla kasvutavoite Venäjälle. Kasvutavoitteiden, markkinoiden maininnan ja tuotantolaitosten ainutlaatuisuuden vuoksi näitä perusteluja pidetään uusien markkinoiden ostamisena, eli niukan resurssin hankintana.

Alcoa Bohai Aluminum industries

Bohai-yritystoa perustellaan vuosikertomuksissa kahdella tavalla. Ensinnäkin Alcoa näkee Bohain kehittämisessä runsaasti mahdollisuuksia ja lisäksi Kiinan markkinoilla odotetaan tulevaisuudessa valtavaa kasvua alumiinituotteissa, erityisesti autojen alumiiniosissa. Bohain kehittämistä kuvataan vuosikertomuksissa seuraavasti:

“A new sheet mill expansion project is underway at the Bohai plant in Qinhuangdao, China. When completed in 2008, the expansion will bring capacity to 223,000 tons. The \$250-million investment includes sophisticated control technology, a hot mill, a new cold mill, sheet finishing equipment and a state-of-the-art lithographic sheet processing center.”

(2006)

“In China, our Bohai plant in Qinhuangdao launched the largest lithographic sheet line in China. Alcoa now produces the highest quality aluminum sheet in China for the printing, transportation, electronics and packaging industries.”(2009)

Ensimmäisessä lainauksessa kuvataan investointien sisältävän *hienostunutta säätötekniikkaa* sekä *viimeistä huutoa olevan* valmistuslinjan. Jälkimmäisessä lainauksessa puolestaan todetaan uuden linjaston valmistavan *parhainta mahdollista* alumiinikalvoa. Koska kumpikin lainaus viittaa nimenomaan yritysoston jälkeen tehtyyn investointiin voidaan sanoa, että nykyinen yritysjohto on löytänyt kehitysmahdollisuuksia, joita edellinen johto ei ole nähnyt tai joihin se ei ole uskonut. Siten näissä lainauksissa Bohai-yritystostoa perustellaan kyvykkäämmällä johdolla eli vertikaalisen integraation tuottamana kustannushyötynä.

Bohai-yritystostossa merkittävässä osassa ovat olleet myös kasvumahdollisuudet Kiinassa:

“And our rolling and downstream expansions included Russia; Bohai and Shanghai, China; Hungary; and our aerospace sheet and plate facilities across the globe. All of these – and more – are about investing in our highest-return businesses in order to capture global growth opportunities.”(2005)

“With China consuming a staggering 40% of the world’s aluminum and a 36% growth rate in that nation’s automotive industry, we are looking at a variety of strategies to grow in the region.”(2010)

Ensimmäisessä lainauksessa todetaan, että Bohai-investointien tarkoituksena oli tarttua kasvumahdollisuuksiin. Jälkimmäisessä lainauksessa mainitaan Alcoan pohtivan erilaisia kasvustrategioita vastatakseen Kiinan valtavaan kysynnän kasvuun. Kummassakaan lainauksessa ei väitetä, että Alcoa tavoittelisi tuotannon skaalaetua Bohai-yritystostolla. Niissä ainoastaan mainitaan, että Alcoa tavoittelee kasvumahdollisuuksia. Vaikka kasvustrategioiden lopputuloksena todennäköisesti on myös tuotannon skaalaedut, näitä

lainauksia pidetään tässä tutkimuksessa ennemminkin niukkojen resurssien perusteluna. Yritys on ostanut pääsyn markkinoille, joilla on runsaat kasvumahdollisuudet.

Intalco and Eastalco

Intalco- ja Eastalco-yritysostojen tarkoituksena oli puhtaasti alumiinin sulatuskapasiteetin lisääminen. Mitään muita perusteluita yritysostolle ei annettu. Vuosikertomuksissa yritysostoa perustellaan seuraavasti:

“The increase in ownership of the Intalco smelter and the subsequent restart of a second potline will add an additional 95 kmt of production in 2007 compared to 2006.”(2006)

“Base capacity increased by 205,000 mtpy in 2006 as compared to 2005 primarily due to the completion of the Alumar smelter expansion and the acquisition of the minority interests in its Intalco and Eastalco smelters.”(2007)

Kummassakin lainauksessa esitellään alumiinisulattojen lisäämää sulatuskapasiteettiä, joten perusteluja voidaan pitää tuotannon skaalaetu -perusteluna.

Elkem Aluminium

Elkem yritysostoa perustellaan aineistossa ainoastaan tuotannon skaalaetu -perustelulla. Esimerkkinä toimii seuraava lainaus:

“ Elkem, through its partnership with Alcoa, is Norway’s second largest aluminum producer and the world’s largest supplier of silicon metal.”(2001)

Lainauksessa kuvataan sitä, miten Alcoasta tulee Norjassa toiseksi suurin raaka-ainealumiinin tuottaja ja maailman suurin piioksidin tuottaja. Yritysoston tarkoituksena on siis kasvattaa yritys mahdollisimman suureksi ja saavuttaa tuotannon skaalaedut. Vaikka vuosikertomuksissa ei mainita saavutettavia kustannushyötyjä tai muitakaan suuruuden

etuja, voidaan silti ajatella, että suuruuden kautta tavoitellaan joitain hyötyjä. Mitä muita hyötyjä yritysostosta voisi olla kuin tuotannon skaalaedut? Lainauksen perustelua voidaan pitää myös markkinoille pääsyn ostamisena, koska lainauksessa mainitaan juuri Norja. Tätä tässä perustelussa tuskin on kuitenkaan haettu, koska Norjan suurin alumiinitoimija on Norsk Hydro, jolloin Norjan markkinoilla on erittäin kova kilpailija, joka oman vuosikertomustensa perusteella haluaa pysyä Norjan suurimpana. Voitaneen olettaa, että jokainen yritys haluaa pysyä oman kukkulansa kuninkaana ja Norjaa voidaan pitää Norsk Hydron kukkulana. Siten Norjan markkinoilla on tarjolla kovaa kilpailua, jos Alcoa haluaa siellä menestyä. Norjan markkinat eivät myöskään ole kovin suuret, koska Norja ei kuulu EU:hun. EU-markkinoille tähtäävän kannattaa sijoittua EU-alueelle hyötyäkseen tavaroiden vapaasta liikkuvuudesta. Kovan kilpailun ja pienten markkinoiden vuoksi tätä lainausta ei voida pitää markkinoille pääsyn perusteluna.

Vuonna 2009 Alcoa osti itselleen Elkemiin kuuluneet kaksi alumiinisulattoa: Mosjøenin ja Listan. Sulattojen ostamista perustellaan vuosikertomuksissa näin:

”... strengthening our smelting position by adding the two smelters at Mosjøen and Lista, and the Mosjøen anode plant in Norway. This increased our global smelting capacity to more than 4.8 million metric tons, bringing Alcoa back as the world’s largest primary aluminum producer.”(2009)

“The increase was mainly driven by a continued rise in realized prices for alumina and aluminum, as a result of significantly higher London Metal Exchange (LME) prices, favorable pricing in the midstream operations, and sales from the smelters in Norway”.(2010)

Ensimmäisessä lainauksessa todetaan sulattojen lisäneen alumiinin sulatuskapasiteettia samalla palauttaen Alcoan suurimmaksi raaka-ainealumiinin tuottajaksi. Jälkimmäisessä lainauksessa kerrotaan konsernin raaka-aine-alumiinimyynnin kasvaneen ja yhdeksi syyksi mainitaan ostettujen sulattojen myynnit. Vuosikertomuksissa ei sinänsä mainita sulattojen ostamisesta seuranneista synergiaeduista kapasiteetin kasvettua, mutta näitä lainauksia voidaan silti pitää tuotannon skaalaedun perusteluna. Kapasiteetin lisäämisestä on

seurannut myynnin lisääntyminen. Vuosikertomuksissa ei kuitenkaan tarkemmin esitellä ostettujen sulattojen tehokkuutta, esimerkiksi tuotantokustannuksia, joten ei voida sanoa, että ostetut sulatot todella tuottaisivat tuotannon skaalaetua Alcoalle.

Ensimmäisestä lainauksesta voidaan löytää myös piilomerkityksellinen perustelu yritysostolle. Toteamus, että Alcoalle tai sen johdolle on tärkeää olla suurin raaka-ainealumiinin tuottaja, voidaan tulkita johdon vaikutusvaltaa lisäävänä yritysostona. Koska sulattojen ostoa ei ole perusteltu vuosikertomuksissa kovinkaan laajalti ja koska yritysostosta on kulunut vain vähän aikaa, yritysostoperustelut jäävät hieman hataranoloisiksi vuosikertomuksissa. Ehkäpä seuraavassa vuosikertomuksessa Alcoa pystyy jo tarkemmin esittelemään sulattojen tehokkuutta ja sitä, miten sulatot lisäävät sen globaalia kilpailukykyä.

Alcoa Aluminio

Aluminio-yritysostosta aineistossa kerrotaan lähinnä energian saannin turvaamista:

“In 2002, Aluminio began receiving its own energy from the Machadinho plant, in which Aluminio has a 27.23% stake. The plant has a total installed capacity of 1,140 megawatts (MW) and is expected to supply 55% of the energy requirements of Aluminio’s Poços.”(2001)

“Alcoa Aluminio is engaged in several hydropower projects with other Brazilian companies that will increase its energy self-sufficiency and cost stability while also meeting Alcoa and Brazilian standards for socially and environmentally sound development.”(2001)

Ensimmäisessä lainauksessa kerrotaan Aluminion olleen osakkaana uuden voimalaitoksen perustamisessa. Tämä voimalaitos tuottaa 55 prosenttia Aluminion yhden tuotantolaitoksen energian tarpeesta. Jälkimmäisessä lainauksessa mielenkiintoisin osuus on maininta siitä, että Aluminion osallistuminen Brasilian vesivoimalaitoshankkeisiin parantaa Aluminion omavaraisuutta energian suhteen. Samalla energian hinnan muutosten

hintariski pienenee. Energian saannin turvaamista voidaan periaatteessa pitää niukan resurssin yritysostoperusteluna, mutta energia itse ei ole niukka resurssi, kustannustehokas energia on. Aluminion tapauksessa tarkoituksena on hankkia juuri kustannustehokasta energiaa, koska energian hinta muodostaa merkittävän osan raaka-ainealumiinin tuotannossa. Energian hinnan merkittävyys tuotannolle tarkoittaa sitä, että johdon tulisi jatkuvasti pyrkiä tunnistamaan keinoja, jolla pystyttäisiin löytämään kustannustehokasta energiaa tuotantokustannuksia laskemaan. Vanha johto ei ole löytänyt projekteja, jotka tuottaisivat Alumiinille kustannustehokasta energiaa tai he eivät ole kyenneet osallistumaan niihin. Siten Alcoa pystyy hyödyntämään Aluminion resurssit vanhaa johtoa paremmin, joten nykyistä johtoa voidaan pitää edellistä parempana. Perustelu on siis vertikaalisen integraation tuoma kustannushyöty.

4.2.3 Alumiinihyödykkeiden valmistajat

Lyhyet perustelut

Alcoan tapauksessa alumiinihyödykkeiden valmistajat jaotellaan kahteen osaan: lyhyisiin ja perusteellisiin perusteluihin. Lyhyet perustelut ovat sellaisia yritysostoja, jotka mainittiin vuosikertomuksissa, mutta lyhyesti. Se, että niitä käsiteltiin vain vähän, kertoo niiden vähäisestä merkityksestä Alcoa:lle. Lyhyistä perusteluista on löydettävissä kaksi teemaa, joiden mukaan yritysostot voidaan luokitella. Perusteellisissa perusteluissa yritysostoja luonnollisesti perustellaan syvällisemmin.

Baco Metal Centres, Aluminium Supply Aerospace ja Camargo Correa Group

Näitä yritysostoja perustellaan kahdella tapaa. Ne parantavat kilpailukykyä tietyillä markkinoilla kasvun kautta ja vertikaalisen integraation kautta. Yritysostoja perustellaan Alcoan vuosikertomuksissa näin:

“Alcoa acquired the aluminum plate, sheet, and soft-alloy extrusion operations and distribution businesses of British Aluminium Ltd... Their addition strengthens Alcoa’s European presence as a full-range supplier to aerospace and plate customers.”(2000)

“Alcoa acquired the Camargo Correa Group’s 40.9% interest in Alcoa’s South American operations, comprising businesses in six countries. The acquisition enables Alcoa to build on the South American operations’ historically strong financial performance and better integrate them with global businesses.”(2003)

Ensimmäisessä lainauksessa todetaan, että Alcoa osti sekä tuotantotilaa että jakelukanavat Iso-Britanniasta. Nämä yritysostot vahvistavat Alcoan asemaa täyden palvelun tarjoajana Euroopan avaruus- ja alumiinilevymarkkinoilla. Jälkimmäisessä lainauksessa puolestaan odotetaan Camargo-yrityksoston vahvistavan markkina-asemaa Etelä-Amerikassa ja lisäksi yritysostolta odotetaan integraation tuomia kustannushyötyjä. Kummassakin perustelussa korostetaan sitä, että ne lisäävät kilpailukykyä tietyillä markkinoilla, Iso-Britanniassa yritysostot *vahvistavat* toimintaa ja Etelä-Amerikassa ne tuottavat *historiallisen vahvan tuloksen*. Alcoalla on jo ollut toimintaa kummassakin maassa, joten näitä yritysostoja voidaan pitää tuotannon skaalaedun -perusteluna. Lisäksi yritysostot mahdollistavat vertikaalisen integraation kustannushyödyn. Iso-Britanniassa laajennetaan tuoteportfoliota *täyden palvelun tarjoajaksi* ja Etelä-Amerikassa saadaan integroitua koko *mantereen toimintoja paremmin maailmanlaajuiseen toimintaan*. Siten näitä yritysostoja voidaan pitää myös vertikaalisen integraation kustannushyötynä.

Van Petty Manufacturing ja Traco

Näissä yritysostoissa keskeisenä teemana on tuoteportfolion laajentaminen. Vuoden 2010 vuosikertomuksesta esitetään seuraava lainaus:

“To support the rebound in the aerospace industry, our Engineered Products and Solutions group made several strategic acquisitions in its fastener business. In purchasing Republic and Van Petty, we expanded our product range; ..., [with these acquisitions] we

are broadening our technology and product base for our aerospace customers. We also added to our portfolio the commercial window business of Traco, which solidifies Alcoa's exterior building and construction systems offerings.”(2010)

Van Petty -yritysosto vahvistaa kiinnitin-toimialaa *laajentamalla tuoteportfoliota*. Traco-yrityksessä puolestaan *vahvistetaan* rakentamis-toimialan tarjoomaa. Siten kumpaakin yritysostoa voidaan pitää vertikaalisen integraation -yrityksoperusteluna. Van Petty -yrityksostoa perustellaan myös innovaatioparadigman mukaisella yrityksoperustelulla, sillä Van Petty -yritysosto *laajentaa teknologiaa*. Kyseinen asia on kirjoitettu vuosikertomuksessa melko salaperäisesti, kuten lainauksesta huomaa. Sen tarkoittanee sitä, että Van Pettyllä oli tietotaitoa, jota Alcoalta ei löytynyt. Siten yrityksessä ostettiin myös osaamista ja näin sitä voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisena yrityksostona.

Perusteelliset perustelut

Reynolds metals

Reynolds metals -yritysosto oli erittäin tärkeä Alcoalta. Tätä kuvaa perusteluiden määrä niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Yrityksoperusteluissa löytyy ajallista variaatiota. 2000-luvun alussa dominoivana perusteluna on tuotannon skaalaetu:

“2000 was a year of key acquisitions, broadening Alcoa's revenue base, technology base, and opportunities for profitable growth. The additions of Reynolds Metals and Cordant Technologies dominated the headlines, ...”(2000)

“In 2000, third-party sales rose \$1,515 or 68%. Approximately two-thirds of this increase was a result of the Reynolds acquisition.”(2000)

“Higher metal prices in 2000 were responsible for approximately two-thirds of the increase, while the Reynolds acquisition accounted for approximately one-fourth of the increase.”(2001)

Ensimmäisessä lainauksessa todetaan, että Reynolds-yrityksessä lisättiin Alcoan myyntiä ja ostettiin mahdollisuuksia kannattavaan kasvuun. Kahdessa viimeisessä lainauksessa kerrotaan myynnin kasvusta ja esitellään Reynolds-yrityksen lisäys myynteihin. Näiden lainausten perusteella voidaan sanoa, että Reynolds-yrityksen tarkoituksena oli kasvattaa Alcoan myyntiä. Kahdessa jälkimmäisessä lainauksessa näytetään yrityksestä aiheutunut myynnin lisäys ja ensimmäisessä lainauksessa puhutaan kannattavasta kasvusta. Vaikka vuosikertomuksissa ei 2000 vuoden jälkeen enää mainita Reynolds-yrityksen kannattavaa kasvua, voidaan olettaa kasvun olleen kannattavaa, koska muuta ei ole mainittu. Vuosikertomus ei tarjoaisi riittävää ja oikeaa kuvaa yritystoiminnasta, jos kasvu ei olisikaan ollut kannattavaa ja kannattavan kasvun odotukset eivät siten olisi täyttyneet. Siten kasvutavoitteita voidaan pitää tuotannon skaalaetu - perusteluna.

Ensimmäisessä lainauksessa mielenkiintoista on myös se, että Reynolds yrityksessä laajennettiin Alcoan teknologiaosaamista. Tätä voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisena yritysopeusteluna. Innovaatioparadigman mukainen yritysopeustelu löytyy myös muualta aineistosta:

“ Alcoa’s purchase of Reynolds will add significantly to this effort, with new technologies, improved processes, and a strong R&D commitment.”(2000)

“New Versatile Packaging Invertibles™ – ... – is the newest package from Reynolds Food Packaging.”(2006)

Ensimmäisessä lainauksessa kerrotaan Alcoan kasvutavoitteista. Reynolds-yrityksen odotetaan avustavan kasvua uusilla teknologioilla, kehittyneillä prosesseilla ja vahvalla T&K-osaamisella. Kehittyneet prosessit tarkoittanevat sitä, että Reynoldsin prosesseja on tarkoitus levittää koko konserniin. Ei ainoastaan sulauteta ostettua yritystä konserniin, vaan

hyödynnetään myös hyväksi havaittuja käytänteitä ostettavasta yrityksestä. Kaikki kolme lainauksessa mainittua seikkaa ovat innovaatioparadigman mukaisia yritysostoperusteluita.

Jälkimmäisessä lainauksessa ei sinänsä mainita innovointiosaamisen ostamista Reynolds:sta, vaan siinä kuvataan uusi pakkausinnovaatio. Kun tämän uuden pakkaustuotteen kehittämisestä kerrotaan useita kertoja useissa vuosikertomuksissa, voidaan uutta tuotetta pitää erittäin merkittävänä Alcoalle. Uudesta tuotteesta kertominen vuosikertomuksessa korostaa myös ensimmäisessä lainauksessa todettua Reynoldsin vahvaa tuotekehitysoasaamista, joten tätäkin lainausta voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisen yritysostoperusteluna.

Vuoden 2003 vuosikertomuksessa brändikeskustelu tuodaan mukaan yritysostoperusteluihin:

“In Canada, where Release helped Reynolds become the leading brand of household aluminum foil, a brand extension into nonstick grill foil was successful. In the U.K., Release was a key factor in growing brand share.”(2003)

“Reynolds brand products are well-positioned as their primary benefit is in ease of food preparation, as underscored by Reynolds Wrap achieving the #1 brand equity rating in the U.S. Harris Spring 2004 EquiTrend Brand Study.”(2004)

“The Reynolds Wrap® brand achieved the pinnacle award for brand equity by placing #1 in the 2005 U.S. Harris EquiTrend® survey for the second straight year.”(2005)

Ensimmäisessä lainauksessa kerrotaan Release-brändin alla myytävistä tuotteista. Sekä Kanadassa että Iso-Britanniassa Reynoldsin Release-brändin tuominen markkinoille oli menestys. Kahdessa jälkimmäisessä lainauksessa todetaan Reynolds Wrap-brändin olleen markkina-arvoltaan suurin Yhdysvaltain markkinoilla. Lainauksissa ei suoranaisesti sanota, että Reynolds-yritysostossa olisi ollut kyse brändiarvon ostamisesta. Kuitenkin se seikka, että Reynoldsin brändejä mainitaan vuosikertomuksissa, kuvastaa sitä, että Reynoldsin brändit ovat erittäin tärkeitä Alcoalle. Onkin tärkeää huomata, että Reynoldsin asiakkaina ovat kuluttajat, kun taas tässä tutkimuksessa esiteltyjen yritysostoyritysten asiakkaina ovat

toiset yritykset. Kuluttajamarkkinoinnissa brändit ovat merkittävämmässä asemassa markkinoille pääsyssä kuin B-to-B -myynnissä. Siksi onkin luontevaa, että yritysostoperusteluissa Reynoldsin tapauksessa korostetaan sen brändiarvoa. Lukuisten brändimainintojen vuoksi voidaankin sanoa, että Reynolds-yritysostossa ostettiin myös niukka resurssi, brändi.

Aineistosta löytyy vielä yksi perustelu Reynolds-yritysostolle:

”In addition, ... and transferred our interest in the Juruti bauxite reserves that had been acquired through the Reynolds acquisition to AWAC.”(2004)

Yritysoston yhteydessä ostettiin myös bauksiittivarantoja, jotka ovat merkittävä alumiinitoimialan kilpailukeino. Bauksiitin hankkimisen tärkeyttä on korostettu muiden tämän tutkimuksen case-yritysten yritysostoissa. Vuosikertomuksissa ei kuitenkaan ole muuta mainintaa Reynolds-yritysoston bauksiittivarannoista, joten voitaneen sanoa, ettei bauksiitin saaminen ole Alcoalle haaste.

Cordant Technologies

Cordant-yritysostoa perustellaan vuosikertomuksissa pääasiassa innovaatioparadigman mukaisella yritysostoperustelulla. Vuoden 2000 vuosikertomuksissa yritysostoa perustellaan seuraavasti

“2000 was a year of key acquisitions, broadening Alcoa’s revenue base, technology base, and opportunities for profitable growth. The additions of Reynolds Metals and Cordant Technologies dominated the headlines, ...”(2000)

“Howmet’s advanced casting technology came to Alcoa with the Cordant acquisition.”(2000)

Ensimmäisessä lainauksessa kerrotaan Cordant-yritysoston lisänneen Alcoan myyntiä, teknologiaosaamista ja mahdollisuuksia kannattavaan kasvuun. Kannattavaa kasvua ja

lisääntyntä myyntiä voidaan pitää tuotannon skaalaedun perusteluina, koska niiden mukaan yritysostossa haettiin kasvun kautta tulevaa hyötyä. Nämä perustelut ovat kuitenkin Cordant-yritysostossa sivuosassa, sillä ne mainitaan ainoastaan yhden kerran aineistossa. Pääosassa tässä yritysostossa on innovaatioparadigman mukainen yritysosto. Teknologiaosaamisen lisääminen yritysostolla on juuri tällainen. Jälkimmäisessä lainauksessa mainitaan Howmet, *kehittynyt valutekniikka*, jonka Alcoa osti itselleen Cordant-yritysostolla. Kehittynyt viittaa siihen, että kyseinen tekniikka tarjoaa Alcoalte kilpailuetua verrattuna kilpailijoihinsa. Siten Alcoa osti Cordant-yritysostossa kilpailukykyä osaamisesta ja siksi tätä lainausta voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisena yritysostoperusteluna. Lukijasta saattaa tuntua, ettei yksittäisen tekniikan mainitsemista voida pitää yritysostoperusteluna. Howmet-tekniikkaa ei kuitenkaan voida pitää pelkkänä sivumainintana, koska se mainitaan useissa vuosikertomuksissa useita kertoja. Kun useimmista yritysostoista ei löydy aineistosta kuin ainoastaan yksi merkintä, voidaan tätä tekniikkaa pitää keskeisenä syynä yritysostolle. Siksi yritysostoa voidaan pitää pääasiassa innovaatioparadigman mukaisena yritysostona.

Fairchild Fasteners

Fairchild-yritysostoa perustellaan aineistossa kahdella tavalla, tuoteportfolion laajentamisella ja innovaatio-osaamisen hankkimisella:

“In aerospace, we strengthened our position with the acquisition of Fairchild Fasteners. Fairchild’s product line complements the fastening products from Huck, which we supply to aircraft manufacturers, and gives Alcoa the broadest product line in this part of the aerospace industry. The new Alcoa Fastening Systems, combining Huck and Fairchild, will be the premier supplier in this niche.”(2002)

Lainauksessa todetaan, että Fairchildin tuotteet täydentävät konsernin kiinniketarjoomaa, jolloin Alcoalla on avaruustoimialan laajin tarjooma. Tuotetarjooman laajentamista voidaan pitää vertikaalisen integraation kustannushyötynä. Fairchild-yritysostoa perustellaan myös innovaatioparadigman mukaisin perustein:

“We’re offering aerospace customers a more complete fastener solution by integrating new acquisition Fairchild Fasteners with our Huck Fasteners business to form Alcoa Fastening Systems.”(2002)

Lainaus kuvaa yritysostoa muutoin samalla tavoin kuin edellinenkin lainaus, mutta tässä lainauksessa puhutaan tuotteiden sijaan *ratkaisujen* tarjoamisesta. Ratkaisujen tarjoaminen tarkoittaa sitä, että pitää pystyä vakuuttamaan asiakas siitä, että asiakkaalle pystytään tuottamaan lisäarvoa kilpailijoita enemmän, niin nyt kuin tulevaisuudessakin. Jotta yritys pystyisi tuottamaan lisäarvoa asiakkaille, kilpailukykyisesti, ja myös tulevaisuudessa, vaatii se yritykseltä innovointikykyä. Sen vuoksi tätä perustelua voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisena yritysostoperusteluna.

Niin vertikaalinen integraatio kuin innovaatio-osaaminenkin ovat tässä yritysostossa keskeisellä sijalla. Kumpaakaan ei voida pitää toista tärkeämpänä, koska kumpaakin perustelua käytetään aineistossa rinnakkain. Seuraavassa lainauksessa molemmat perustelut on näppärästi rinnastettu tasa-arvoisella ja-konjunktilla:

“Alcoa completed the acquisition of Fairchild Fasteners from The Fairchild Corp., combining it with Huck Fasteners to form Alcoa Fastening Systems. The combination of these premier fastening system companies further extends Alcoa’s technical depth and product breadth in the aerospace market.”(2002)

Lainauksessa mainitaan, että Fairchild-yritysosto laajentaa Alcoan *teknistä syvyyttä* ja *tarjoaman leveyttä*. Tarjooman leveys viittaa ensimmäisessä lainauksessa kuvattuun vertikaalisen integraation tuotehyötyyn. Tekninen syvyys puolestaan tarkoittanee sitä, että Fairchild:lla oli sellaista osaamista, jonka Alcoa halusi. Siten yritysostossa ostettiin osaamista ja siksi yritysostoa voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisena yritysostoperusteluna.

Ivex Pakkacing

Ivex-yritystoa perustellaan aineistossa kahdella tapaa, tuoteportfolion laajentamisella ja innovaatio-osaamisella:

“And we added to our already strong position in the packaging market with the acquisition of Ivex Packaging, which has broadened our food and foodservice packaging offerings. Our packaging businesses – ranging from closures to Reynolds consumer products to the design, prepress, and imaging business of Southern Graphic Systems – continued their stellar performance this year, and with the combination of Ivex this should continue.”(2002)

“And with Ivex plastic film, sheet, and food container products joining the Alcoa line in 2002, we’re now even better able to collaborate with customers to create new packaging solutions.”(2002)

Ensimmäisessä lainauksessa kerrotaan Ivex-yritystoa laajentaneen ruokapakkaustoimialan tarjoomaa. Lisäksi lainauksessa todetaan, että Ivexin odotetaan suoriutuvan Alcoan omistuksessa *loistavasti*. Lainauksessa siis rinnastetaan tuoteportfolion laajentaminen ja loistava suoriutuminen. Voidaan sanoa, että Ivex-yritystossa on haettu vertikaalisen integraation kautta kustannushyötyjä.

Jälkimmäisessä lainauksessa todetaan, että Ivex-yritystoa jälkeen Alcoa pystyy paremmin luomaan ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin, vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Ivex-yritystossa on siten ostettu Alcoalle vuorovaikutusosaamista ja ratkaisuntarjonta kykyä. Edellä mainittu osaaminen kuvaa innovaatioparadigman mukaista yritystoperustelua.

4.3 Norsk Hydro

4.3.1 Kaivosyhtiöt

Vale Aluminium

Tämä yhtiö on esitetty kaivosyhtiön alla, vaikka yrityksestä löytyy sekä bauksiitin louhintaa että alumiinioksidin jalostamista. Vale Aluminium -yrityksessä tärkeimpänä ja lukuisimpana perusteluna on niukan resurssin, bauksiitin, saaminen. Näissä perusteluissa kuvastuu juuri se, että bauksiitin saatavuus turvaa koko tuotantoketjun toiminnan ja vastaavasti se, ettei yhtiöllä ole omia bauksiittivarantoja altistaa tuotannon raaka-aineen hintariskille sekä mahdollisille tuotanto-ongelmille raaka-aineen heikon saatavuuden vuoksi.

Vuoden 2010 vuosikertomuksessa Vale-yrityksessä on kuvattu seuraavasti:

“The acquisition secures the supply of alumina to our own operations...”(2010)

“We have acquired premier assets, including substantial ownership interests in one of the largest bauxite mines in the world, the largest alumina refinery in the world and substantial expansion opportunities in this critical part of the value chain.”(2010)

Ensimmäisessä lainauksessa todetaan, että Vale-yrityksessä turvaa alumiinioksidin saatavuuden konsernin omiin tarpeisiin. Tämän puhtaampaa niukan resurssin saannin turvaamiseksi tehtyä yritysopeustelua on vaikeaa löytää. Toisessa lainauksessa puolestaan kerrotaan, että Vale-yrityksessä ostettiin yksi suurimmista bauksiitti-esiintymistä maailmassa, mutta myös maailman laajin alumiinin jalostamo. Lisäksi perustelussa todetaan, että molempien, bauksiitin ja alumiinioksidin tuotantoa, voidaan laajentaa tulevaisuudessa. Siten raaka-aineen saanti on turvattu nykykapasiteettia silmällä pitäen, mutta tulevaisuudessa tuotantokapasiteettia pystytään myös lisäämään, jos sille on tarvetta. Jälkimmäisessä lainauksessa korostetaan myös bauksiitin ja alumiinioksidin saannin varmistamisen olevan kriittinen osa tuotantoketjua. Tämän yritysopeustalon asettaa oikeaan kontekstiin aiemmissa vuosikertomuksissa esitetty huoli siitä, että Norsk Hydro:lla ei ole riittävää määrää bauksiitti- ja alumiinioksidivarantoja oman alumiinituotannon

varmistamiseksi. Norsk Hydron tavoitteena oli varmistaa raaka-aineiden saanti ja tämä yritysosto toteuttaa sen.

Yritysosostossa nähdään kuitenkin mahdollisuuksia myös vertikaalisen integraation mahdollistamaan kustannushyötyyn:

”A main target in the coming years will be capacity utilization and operational efficiency, including the level of integration between the bauxite mine and alumina refinery.”(2010)

Tuotantoketjun eri vaiheissa toimivan bauksiitin louhinnan ja alumiinioksidin tuotannon välillä pystytään Norsk Hydron mukaan lisäämään yhteistyötä ja samalla lisäämään alumiinin tuotannon kustannustehokkuutta. Lisäksi yritysosostossa nähdään mahdollisuus myös tuotannon lisäämisen kautta tulevaan tuotannon skaalaatuun:

”Our ambition is to increase our capacity of low-cost alumina, reinforcing our position as a leading global supplier.”(2010)

Kapasiteettia lisäämällä pystytään vahvistamaan Norsk Hydro:a johtavana edullisen alumiinioksidin tuottajana. Norsk Hydron tarkoituksena on siis pyrkiä tuottamaan alumiinioksidia kustannustehokkaasti ja olla tässä maailman paras. Tämä perustelu on ehdottomasti tuotannon skaalaetu -perustelu.

Loppujen lopuksi yritysoston tavoite tiivistyy seuraavaan lainaukseen:

“We have transformed our position in bauxite and alumina, making us self-sufficient with regard to all of our raw material needs and positioning Hydro as a leading global supplier to other industry players.”(2010)

Yritysosostolla pyrittiin turvaamaan raaka-aineen saanti omaa tuotantoa varten. Tällöin Norsk Hydron alumiinin ja alumiinihyödykkeiden tuotannon riski raaka-aineen toimitusongelmista ja hintariskistä pienenevät. Samalla otettiin askel kohti Norsk Hydro:n

positioimista johtavaksi alumiinioksidin tuottajaksi kansainvälisen kentän muille toimijoille.

4.3.2 Alumiinin tuottajat

Alunorte

Alunorte-yritystostoa perustellaan pääasiassa niukan resurssin, alumiinioksidin saatavuudella. Vuoden 2000 vuosikertomuksesta löytyy kolme tämän lajin perustelua:

“Our involvement in Alunorte in Brazil further augments the availability of the raw material alumina. This has been a high priority goal for several years.”(2000)

“The competitive sourcing of aluminium oxide was secured as a result of the decision to increase production capacity and ownership in the Alunorte refinery in Brazil.” (2000)

“Therefore, the alumina cost was not significantly affected by the extraordinary high alumina spot prices experienced during the year.” (2000)

Ensimmäisessä lainauksessa todetaan, Alunorte-yritystoston tarkoituksena olleen raaka-aineen saannin varmistaminen ja että se on ollut erittäin tärkeä tavoite Hydrolle jo vuosia. Toisessa lainauksessa todetaan, että Alunorten jalostamo kykenee tuottamaan alumiinioksidia kustannustehokkaasti. Näistä kahdesta lainauksesta voidaan päätellä, että alumiinioksidin saaminen on ollut Hydrolle vaikeaa. Toisaalta alumiinioksidin pitää kuitenkin olla myös kustannustehokasta, koska raaka-aineen kustannukset vaikuttavat luonnollisesti myös loppuhyödykkeiden hintaan. Kolmannessa lainauksessa täydennetään perustelua. Sen mukaan Alunorte-yritystoston jälkeen alumiinioksidin erityisen korkea hinta Lontoon hyödykepörssissä ei ole vaikuttanut Hydron kustannusrakenteeseen merkittävästi. Voidaan siis sanoa, että alumiinioksidia on saatavilla maailmanmarkkinoilla riittävästi, mutta silloin raaka-aineesta joudutaan maksamaan markkinahinta. Siten Alunorte-yritystostolla haluttiin suojata alumiinihyödykkeitä valmistavat yritykset konsernissa raaka-

aineen hintojen heilahtelulta. Oikeastihan se ei sitä tee, sillä jos Alunorte myy konsernin sisällä alumiinioksidia alle markkinahinnan, vähenee Alunorten tilikauden voitto vastaavasti. Alunorte siis subventoi jalostusketjussa sitä seuraavia yrityksiä konsernin sisäisillä siirtohinnoilla.

Vuoden 2004 vuosikertomuksessa yritysostoperusteluna on myös tuotannon skaalaetu.

“The improvement was largely attained through increased volume in the Brazilian company Alunorte, which is one of the most cost-effective plants in the world.”(2004)

Hydron alumiinioksidituotanto parani Alunorten tuoman lisävolyymin avulla. Vaikkakaan tässä lainauksessa ei suoranaisesti esitetä sitä, mitä synergiaetuja lisääntynyt volyymi toi Hydrolle, voidaan kuitenkin sanoa, että kasvaneesta volyymistä seurasi tuloskehitystä ja siten lainausta voidaan pitää tuotannon skaalaetu -perusteluna.

Vielä vuoden 2005 vuosikertomuksessa korostetaan raaka-aineen saatavuutta:

“Alunorte is a key supplier of alumina for Hydro’s aluminium operations.”(2005)

Mutta vuoden 2010 vuosikertomuksessa Alunorten yritysostoperusteluiksi on noussut innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu perinteisten perustelujen rinnalle:

“Hydro believes that Alunorte is competitive in the alumina market because of the high quality of its alumina, its advantages in scale and technology, low energy consumption and labor costs, and efficient port facilities.”(2010)

Hydro siis uskoo, että Alunorte:n kilpailukyky muodostuu korkealaatuisesta alumiinioksidista, tuotannon skaalaedusta, korkeasta teknologiasta, alhaisesta energian kulutuksesta ja alhaisista palkoista, sekä logistisesta tehokkuudesta. Korkean teknologian lisäksi innovaatioparadigman mukaisesta perustelusta kertovat laadukas alumiinioksidi ja alhainen energian kulutus. Alumiinioksidihan valmistetaan aina bauksiitista. Valmistus on kemiallinen prosessi, joka on kaikille alumiinisulatoille sama. Lisäksi alumiinioksidin

sulamisen vaatii tietyn sulamislämpötilan, joka sekin on kaikille alumiinisulatoille sama. Siten Hydron väite siitä, että heidän alumiinioksidinsa on laadukkaampaa tai käyttää vähemmän energiaa kuin muiden tuottajien alumiinioksidi, on joko markkinointipuhetta tai vaatii yritykseltä innovointikykyä. Koska tässä tutkielmassa tarkastellaan vuosikertomuksia totuutta luovana ja vuosikertomuksen pitää antaa riittävä ja oikea kuva yrityksen toiminnasta, pidetään tätä perustelua innovaatioparadigman mukaisena perusteluna yritysostolle. Siten kymmenen vuoden aikana on siirrytty niukan resurssin yritysostoperustelusta tuotannon skaalaedun kautta innovaatioparadigman mukaiseen yritysostoon. Tosin on syytä muistaa, että kymmenen vuoden aikana Alunorten merkitys alumiinioksidin tuottajana Hydrossa on vähentynyt Vale Aluminiumin oston myötä.

Slovalco

Ainoa perustelu Slovalco-yritysostolle löytyy vuoden 2006 vuosikertomuksesta:

“The plant is geographically well positioned in the middle of the European market.”(2006)

Slovalcon yritysoston perusteluna oli sen oivallinen sijainti keskellä Eurooppaa. Tämä tarkoittanee sitä, että kuljetuskustannukset Slovalcon tuotantolaitoksista jäävät alhaisiksi. Tuotantokustannukset Euroopassa ovat kuitenkin EU:n raportin mukaan korkeat (Luo & Soria 2008, s.17). Lisäksi alumiinin tuotannossa raaka-aineen, energian ja työvoiman kustannukset ovat suurimmat, joten kuljetuskustannusten alhaisuus todennäköisesti ei ole kestävä peruste yritysostolle. Tämä saattaakin tarkoittaa sitä, että yritysostolla haluttiin vahvistaa jalansijaa Euroopan markkinoilla. Slovalco-yritysostosta ei kuitenkaan löytynyt vuosikertomuksissa kuin ainoastaan tämä yksi perustelu, joten voidaan sanoa, ettei se ole ollut kovinkaan merkittävässä asemassa Norsk Hydro:lla. Tämän vuoksi ei ole tarvetta pohtia tarkemmin tämän yritysoston tarkoitusta.

4.3.3 Alumiinihyödykkeiden valmistajat

Wells aluminium corporation

Wells aluminium -yhtymää perusteltiin vuosikertomuksissa ainoastaan tuotannon skaalaetu-perustelulla.

“Through our acquisition of Wells Aluminum Corporation ... we have ... achieved the ranking of fourth-largest supplier of aluminium profiles in the US ...”(2000)

“In a similar manner, the acquisitions of the former Wells Aluminum ... strengthened Hydro’s position in the North American extrusions markets.”(2005)

Wells-yhtymän tarkoituksena oli siis ainoastaan kasvattaa Hydron markkinaosuutta Yhdysvaltain markkinoilla.

VAW

Vuoden 2001 vuosikertomuksessa VAW-yhtymää perustellaan ainoastaan tuotannon skaalaedulla:

“The acquisition of VAW represents a considerable investment in rolled aluminium products and makes Hydro a leading supplier.”(2001)

“After the acquisition of VAW, Hydro becomes one of three major global aluminium companies.”(2001)

Näissä lainauksissa kuvataan Hydron kasvaneen johtavaksi tuottajaksi ja nousseen kolmen suurimman toimijan joukkoon. Näissä perusteluissa korostetaan kasvua, joten niitä voidaan pitää tuotannon skaalaedun mukaisina yritystoperusteluina. On toki mahdollista, että yritystotot on tehty ainoastaan johdon egon takia, mutta tällaisellekin yritystolle pitää löytää rationaaliset syyt, kun yritystoa perustellaan yrityksen omistajille. Siksi näiden perustelujen voidaan tulkita olevan tuotannon skaalaetu -perusteluja.

Vuoden 2002 vuosikertomuksessa jatketaan samalla tuotannon skaalaetuperustelulla:

”At the same time, integration with the German company VAW will make us a powerful player in the top world league.”(2002

“The acquisition of VAW has made us one of the three largest integrated aluminium companies in the world. We achieved "critical size" in several areas ...”(2002)

Ensimmäisessä lainauksessa korostetaan sitä, kuinka mahtava toimija Hydrosta tuli VAW-oston jälkeen. Jälkimmäisessä lainauksessa taas todetaan Hydron saavuttaneen kriittisen massan useilla liiketoiminta-alueilla. Nämä lainaukset esittävät yritysostoa samassa sävyssä kuin edellisvuonnakin, puhtaasti tuotannon skaalaedun näkökulmista. Vuoden 2002 vuosikertomuksessa on kuitenkin saatu jäseneltyä ajatuksia tarkemmin, koska yritysostoa on perusteltu huomattavasti edellisvuotta tarkemmin muutamassa muussa kohdassa.

“An important part of realizing the full potential of the acquisition includes capturing the synergies available from a larger scale of operations. This includes streamlining the selling, general and administration processes, reducing manning and sharing best production and other practices to enhance productivity(revenues) and reduce fixed and variable costs.”(2002)

“The synergies captured are expected to be a mix of cost savings, optimization of production systems, capitalization on specific technical and commercial knowledge, and increased sales through an extended customer base. Moreover, a cost improvement program will be launched in 2003 to reduce costs, both within sales and general administrative functions, in addition to improving the cost base in the production system.”(2002)

Kummassakin lainauksessa tuodaan esille tarkasti uudessa organisaatiossa olevat säästökohteet. Lisäksi ensimmäisessä lainauksessa mainitaan organisaatorakenteen virtaviivaistaminen, jonka voidaan tulkita tarkoittavan redundanssin vähentämistä kahdesta organisaatiosta. Jälkimmäisessä puolestaan kerrotaan *kehitysohjelmasta*, jonka tarkoituksena on vähentää kustannuksia. Siten kummassakin lainauksessa on löydettävissä tuotannon skaalaetu -perustelut. Kummassakin lainauksessa on kuitenkin löydettävissä myös muita perusteluja. Ensimmäisessä lainauksessa mainitaan *parhaiden käytäntöjen jakaminen*, jälkimmäisessä puolestaan *teknisen ja taloudellisen tiedon tuottoarvon määrittäminen*. Yritysostoperustelussa siis nähdään tiedon olevan pääomaa ja lisäksi tiedon jakaminen nähdään tärkeäksi. Siten kummassakin lainauksessa on esitettyä myös innovaatioparadigman mukainen perustelu yritysostolle.

Vuoden 2002 vuosikertomuksessa yritysostoperusteluja on muutoinkin laajennettu tuotannon skaaletu -perustelun ohella:

“The basis for a better cost position and the seamless integration of VAW has been established: We are streamlining our organization, and aiming to achieve cost reductions of NOK 1.6 billion and a big improvement in results.”(2002)

“The coordinated operation of Hydro Aluminium and VAW – along with more effective work processes– contributed to savings of NOK 560 million.”(2002)

Lainauksissa korostetaan organisaation virtaviivaistamisesta ja työprosessien tehostamisesta saatuja kustannusetuja. Toisin sanoen uusi johto on pystynyt hyödyntämään ostamiaan pääomia tehokkaammin kuin entinen johto on tehnyt. Yritysostoperusteluna on siis vertikaalisen integraation tarjoama kustannushyöty.

VAW-yritystoa perustellaan muuallakin vertikaalisen integraation tuomalla hyödyllä:

“Hydro Aluminium is now a more full range aluminium company with leadership positions in new market segments.” (2002)

“By integrating VAW and Technal, we now offer a broader product spectrum and new commercial customer solutions... The strengthening of added value activities makes Hydro less vulnerable to aluminium price fluctuations.”(2002)

Lainauksissa mielenkiintoisimmat termit ovat *täyden palvelun alumiiniyhtiö* ja *ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille*. Ensimmäisessä lainauksessa todetaan yritysoston laajentaneen tuoteportfoliota. Hydro pystyy tarjoamaan yritysoston jälkeen uusia hyödykkeitä asiakkaille. Tätä perustelua jatketaan jälkimmäisessä lainauksessa mainituilla ratkaisujen tarjoamisella. Laajemmalla tuoteportfoliolla Hydro pystyy tarjoamaan uusia ratkaisuja asiakkaille. Tuoteportfolion laajentaminen on yksi esimerkki vertikaalisen integraation yritysostoperustelusta. Toisaalta ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille ja *lisäarvoa tuottavien prosessien* tuottama hinnoitteluvoima tarkoittanevat asiakkaiden lukkiutumista Hydroon. Tällöin Hydron pitää olla asiakkaille paras valinta tällä hetkellä, mutta myös tulevaisuudessa. Tämä puolestaan vaatii innovointikykyä yritykseltä. Tätä perustelua voidaan siis pitää myös innovaatioparadigman mukaisena perusteluna.

Seuraavaksi onkin syytä esitellä VAW-yritysoston innovaatioparadigman mukaiset yritysostoperustelut:

”The integration brings us valuable capacity and expertise in addition to well-positioned operations in Europe, Asia, Australia and North America. Our competitiveness in the global aluminium market is markedly improved.” (2001)

“VAW with its 15,000 employees, its corporate culture, know-how and experience represents an important addition.” (2001)

“The merger makes Hydro Aluminium a leading player in rolled aluminium, an area where Hydro’s state-of the-art expertise in continuous sheet casting and recycling is combined with VAW’s wide-ranging knowhow, including experience gained in the world’s largest rolling mills.” (2001)

Näissä lainauksissa mielenkiintoisimmat maininnat ovat ensimmäisessä lainauksessa mainittu yritysoston tuoma ”asiantuntemus” ja keskimmaisessä sekä jälkimmäisessä lainauksessa mainitut tietotaidon ja kokemuksen lisääntyminen. Näiden lainausten perusteella voidaan sanoa, että yritysostossa ostettiin asiantuntemusta ja kokemusta uusilta markkinoilta. Kuten ensimmäisessä lainauksessa todetaan, asiantuntemuksen ja kokemuksen odotetaan lisäävän konsernin kilpailukykyä. Näitä lainauksia voidaan pitää innovaatioparadigman mukaisina yritysostoperusteluina sillä oletuksella, että asiantuntemuksen ja kokemuksen hankkimisen tarkoituksena on lisätä kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Tällöin yrityksellä pitää olla kykyä kasvattaa tietotaidon määrää, innovoida.

VAW-yritysostoa on perusteltu vuosikertomuksissa erittäin monipuolisesti. Aineistosta löytyy niin perinteisiä kuin innovaatioparadigmankin mukaisia yritysostoperusteluja. Vuoden 2005 vuosikertomuksessa luodaankin synteesi tuotannon skaalaetuperustelun ja innovaatioparadigman mukaisen perustelun välille:

”Hydro participates in the downstream Aluminium markets for rolled, extruded and automotive products. With the acquisition of VAW in 2002, the importance of rolled product activities to Hydro’s downstream results increased significantly. The rolled product market is highly competitive, with competition based on cost and innovation. Operating results could decline if Hydro cannot effectively compete in this market or if the market continues to experience weakness.” (2005)

Mielenkiintoisin osuus lainauksesta on se, että kilpailukyky muodostuu Hydron mukaan, sekä *kustannusjohtajuuden* että *innovointikyvyn* perusteella. Tämä lainaus sulkee ympyrän mielenkiintoisesti. Kuten yritysostoperusteluiden määrästä ja monipuolisuudesta voidaan päätellä, VAW-yritysosto on ollut erittäin merkittävä Hydrolle. Ei voida kuitenkaan sanoa, että perinteiset yritysostoperustelut olisivat dominoineet innovaatioparadigman mukaista perustelua, tai toisinpäin. Hydro tarvitsee tuotannon skaalaetua, laajennettua tuoteportfolioita sekä organisaation ja prosessien jatkuvaa tehostamista, mutta myös innovointikykyä, kilpaillessaan alumiinitoimialalla.

Technal

Vuoden 2001 vuosikertomuksessa Technal-yritystoa perustellaan tuotannon skaalaetu-perustelulla:

”Downstream activities were enhanced through the board’s decision in September to purchase the French company, Technal. Take-over occurred in January 2002, making Hydro the world leader in aluminium building systems.” (2001)

Perustelussa ei suoranaisesti sanota, että yritystossa etsitään synergiaetuja, mutta lainauksessa kuitenkin korostetaan Hydroa maailman suurimpana rakennusjärjestelmien alumiinitoimittajana. Maailman suurimman rakennusjärjestelmien alumiinitoimittajan merkitys vaikuttaakin olevan se, että saadaan suuresta skaalasta kustannushyötyä.

Technal-yritystolla ei kuitenkaan tavoiteltu pelkästään suuren skaalan tuomaa kustannusetua. Vuosikertomuksessa 2002 todetaan seuraavaa:

“By integrating VAW and Technal, we now offer a broader product spectrum and new commercial customer solutions... The strengthening of added value activities makes Hydro less vulnerable to aluminium price fluctuations.”(2002)

Technal tarjoaa asiakkaille tuotteiden sijaan ratkaisuja, jolloin se on paremmin suojattu alumiinin hinnanheilahteluja vastaan. Toisin sanoen tuotteiden hintoja voidaan nostaa raaka-aineen hinnan kohotessa, koska asiakas on sitoutunut Technal. Tämä on varmasti ihanteellinen ratkaisu kaikille yrityksille, puhumattakaan niille toimialoille, joilla raaka-aineen hinta muodostaa niin suuren osan lopputuotteen hinnasta kuin alumiinitoimialalla. Ratkaisujen tarjoaminen vaatii kuitenkin sen, että asiakas uskoo siihen, että nykyinen toimittaja pystyy tarjoamaan asiakkaan tarpeisiin hyviä ratkaisuja myös tulevaisuudessa. Tästä on hyvin lyhyt polku kuljettavana siihen, että yrityksen pitää pystyä uudistumaan ja kehittämään uusia ratkaisuja. Tästä voidaan siten pitää innovaatioparadigman mukaisena perusteluna. Samassa vuosikertomuksessa perustellaan vielä toisaallakin Technal-yritystoa innovaatioparadigman mukaisella perustelulla:

“Hydro's acquisition of building systems supplier Technal in 2002 has resulted in delivering high performance aluminium glazing solutions to Hackland & Dore and numerous other architectural and engineering firms worldwide.” (2002)

Avainsanoja tässä lainauksessa ovat *high performance* ja *solutions*. Technal pystyy siis tarjoamaan asiakkailleen viimeisen päälle parhaita ratkaisuja. Tämä jos mikä on innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu. Yritys ei pysty tarjoamaan maailman parhaita ratkaisuja asiakkailleen ilman innovointiosaamista.

Expral SA ja Alumafel

Vuoden 2008 vuosikertomuksessa Expral- ja Alumafel-yrityksistä perustellaan seuraavasti:

”During the year, Hydro added to its high-performance extrusion and building systems operations with acquisitions of Expral and Alumafel placing Hydro among the market leaders in Spain and providing opportunities to further develop the Iberian market.”(2008)

Yritystoston tarkoituksena oli kasvattaa Hydron markkinaosuutta Espanjassa sekä tarjota myös mahdollisuuksia laajentaa toimintaa Espanjassa ja Portugalissa. Laajenemismahdollisuuksilla tarkoitettaneen sitä, että konsernin muiden yhtiöiden tuotteita voitaisiin mahdollisesti tulevaisuudessa tuoda markkinoille niemimaalla. Tästä voidaan edelleen päätellä, että Espanjan markkinoilla on tarkoitus hyödyntää valmiita logistiikka- ja myyntikanavia. Lisäksi yritys toivonee myös kieli- ja kulttuuriyhtenäisyyksien auttavan Portugalin markkinoille pääsyä. Näiden seikkojen vuoksi tätä yritysostoperustelua voidaan pitää niukkojen resurssien hankkimisena.

Alumafel-yritystosta löytyy myös innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu, kuten vuoden 2010 vuosikertomuksesta voidaan havaita:

”By bringing our building systems operation’s R&D team closer to product development, we aim to increase sharing and thereby strengthen the Domal, Wicon, Technal and Alumafel brand centers, and to increase speed-to-market of new products.”(2010)

Hydron tarkoituksena on parantaa sen kykyä tuoda uusia tuotteita markkinoille, käytännössä siis lyhentää tuotekehitysaikaa. Tähän se pyrkii tuomalla tuotekehityksen lähemmäs tuotantoa. Hydrossa siis uskotaan että valmistuksessa on tietotaitoa, innovointikykyä, jota voidaan hyödyntää tuotekehityksessä. Siten Alumafel-yrityksessä perusteena oli myös innovointikyvyn ostaminen, vaikkakin tätä perustelua käytetään kaksi vuotta yrityksen suorittamisen jälkeen.

4.4 Rio Tinto

4.4.1 Kaivosyhtiöt ja alumiinin tuottajat

Comalco ja Queensland Alumina

Comalco-yrityksessä aineistosta voidaan löytää kaksi teemaa, toiminnan tehostaminen ja laajennusmahdollisuudet:

“Because we are familiar with Comalco, it involved little risk but gives us control of Comalco’s cash flow, full benefit from cost savings potential and further development opportunities.”(2000)

Tässä lainauksessa käsitellään Comalco-yrityksen riskejä ja mahdollisuuksia. Merkittävänä mahdollisuutena nähtiin mahdollisuudet kustannussäästöihin ja kehitysmahdollisuudet. Kustannussäästöpotentiaalia yrityksestä on löydetty kahdella tavalla:

“Comalco continued to benefit from the performance enhancement process, with metal production 17,000 tonnes higher than in 1999 and a further significant reduction in operating costs.”(2000)

Ensinnäkin toimintaa on tehostettu tuotantoa lisäämällä ja toisaalta käyttökustannuksia on saatu vähennettyä. Toiminnan tehostamisen kustannuksia on löydetty myös Queensland-yritysoslostosta:

”Comalco’s alumina entitlement from Queensland Alumina and Eurallumina increased by four per cent. Both refineries produced at record levels following the implementation of process improvements.”(2000)

Myös tässä yritysostossa on pystytty tehostamaan tuotantoa käyttökustannuksia vähentämällä. Tuotannon kasvun kautta syntyvillä kustannussäästöillä oletetaan tarkoitettavan alentuvia yksikkökustannuksia, joten tätä perustelua voidaan pitää tuotannon skaalaedun perusteluna. Käyttökustannusten alentuminen puolestaan viittaa nykyisen johdon kyvykkääseen toimintaan, sillä nykyinen johto pystyy hyödyntämään pääomat entistä johtoa kyvykkäämmin. Perusteluna on siis vertikaalisen integraation tarjoama kustannushyöty.

Toisena teemana yritysostoissa oli laajennusmahdollisuudet:

”In addition to Comalco’s alumina project, Comalco and its partners in Queensland Alumina are examining prospects for an expansion of what is already the world’s largest refinery.”(2000)

Merkittävimpana laajenemissuunnitelmana Rio Tinto näki Comalcon ja Queensland Aluminan yhteisen alumiinijalostamon laajentamisen. Tässä lainauksessa myös korostetaan, että kyseinen jalostamo on jo maailman suurin. Suuruuden korostamista voidaan pitää tuotannon skaalaetu -perusteluna. Myöhemmin jalostamon laajentamista on kuvattu seuraavasti:

“The refinery will enable Comalco to add further value to the Weipa bauxite deposit and strengthen both Comalco’s and Australia’s position in the world alumina market.”(2001)

“Comalco will, however, become a more significant player in the traded alumina market after the 1.4 million tonnes per year refinery comes into production.”(2001)

Ensimmäisessä lainauksessa korostetaan laajennuksen vahvistavan Comalcon asemaa maailman alumiinioksidimarkkinoilla. Laajentumisen kautta luodaan lisäarvoa ja kilpailukykyä. Tämä on selvästi tuotannon skaalaetu -perustelu. Myös jälkimmäisessä lainauksessa korostetaan tuotannon lisäyksen tekevän Rio Tintosta merkittävän toimijan alumiinioksidimarkkinoilla, joten tätäkin lainausta voidaan pitää tuotannon skaalaetu -perusteluna. Näistä yritysostoista voidaan siten sanoa, että merkittävässä osassa ovat olleet sekä tuotannon skaalaetu- että vertikaalisen integraation tarjoama kustannushyötyperustelu.

4.4.2 Alumiinijätti Alcan

Ensimmäisenä perusteluna yritysostolle esitetään suuruuden tavoittelu:

“The purchase of Alcan, announced in July and completed in October created a world leader in aluminium.”(2007)

Alcan yritysoston jälkeen muodostetusta Rio Tinto Alcanista (RTA) syntyi maailman johtava alumiinijätti. On toki syytä muistaa, että myös muut alumiinijätit pitävät itseään maailman suurimpana. Kukin niistä määrittelee alumiinitoimialan eri tavoin, itselleen edullisesti. Tästä lainauksesta voidaan kuitenkin havaita alumiinitoimialan konsolidaatio kohti suurempia yksiköitä ja tehokkaampaa toimintaa. Alcan-yritysostossa onkin havaittu monia mahdollisia synergiaetuja. Tarkka kuvaus yritysoston perusteista on esitettyä seuraavassa lainauksessa:

”Our acquisition of Alcan was fully consistent with our longstanding strategy. We remain focused on large, long life, low cost resources capable of delivering superior returns across the economic cycle. Alcan’s extensive global asset base has among the lowest cost aluminium smelters in the world and is an industry leader in production technology ...”(2007)

Alcan ostettiin, koska se pystyy tuottamaan alumiinia edullisesti tuotteen koko elinkaaren ajan. Siten RTA pystyy kilpailemaan sekä alhaisilla tuotantokustannuksilla että korkealla teknologialla. Tästä lainauksesta voidaan päätellä, että yritysostoperusteet ovat erittäin laajat, vaihdellen tuotannon skaalaedusta aina innovaatioparadigman mukaiseen yritysostoperusteluun saakka. Tuotannon skaalaetu -perustelua varten on jo tuotu esille, että Alcan-yritysosto kasvatti ostavaa yritystä huomattavasti. Seuraavaksi esitellään aineistosta esille nousseita synergiahyötyjen määriä:

“The integration with Alcan is going well and we are looking forward to reaping synergies of US\$940 million per annum by the end of 2009.”(2007)

“Synergies have accelerated over the past year and were delivered ahead of plan by 39 percent. With the Integration Steering Committee and Integration Management Office continuing to oversee the process, were main on track to reach the targeted synergies.”(2008)

Ensimmäisessä lainauksessa todetaan, että Alcan-yritysostosta odotetaan miltei miljardin Yhdysvaltain dollarin suuruisia synergiaetuja vuosittain. Jälkimmäisessä lainauksessa puolestaan todetaan, että yritysostosta on jo muodostunut 39 prosenttia odotettua enemmän synergiaetuja. Lisäksi saavutettuja synergiaetuja seurataan tarkoin, sillä synergiaetujen seuraamista varten on perustettu erityinen komitea. Komitean perustamisesta voidaan päätellä, että yritysostoon ja siitä seuraaviin synergiaetuihin on suhtauduttu vakavasti ostavassa yrityksessä. Koska yritysostosta on syntynyt kustannussäästöjä, voidaan sanoa että Alcan-yritysostoa on perusteltu tuotannon skaalaedulla. Yritysostossa nähdään toki myös riskejä:

”Successful financial and cultural integration between Rio Tinto Aluminium and Alcan with minimum loss of key resources.”(2008)

Riskeinä yritysostossa on nähty taloudellisen ohjauksen ja yrityskulttuurien erojen aiheuttamat avainresurssien häviäminen konsernista. Alcan-yritysoston yhteydessä on siis ymmärretty, että vaikka sekä ostava että ostettava yritys toimivat samalla toimialalla, yrityksissä saattaa kuitenkin löytyä kulttuurillisia eroja. Mielenkiintoinen seikka tässä lainauksessa on myös se, mitä RTA tarkoittaa avainresursseilla. Koska lainauksessa viitataan kulttuurillisiin eroihin, avainresursseilla tarkoitetaan työntekijöitä, sillä kulttuuria pidetään ihmisten välisenä kanssakäymisenä. Rivien välistä voidaan lukea, että Alcan-yritysostossa on ostettu osaamista. Tämä osaamisen säilyttäminen on koettu niin tärkeäksi, että siitä on kirjoitettu vuosikertomukseenkin. Osaamisen ostamista pidetään tässä tutkimuksessa innovaatioparadigman mukaisena yritysostoperusteluna. Alcan-yritysoston tapauksessa aineistosta löydetään muitakin innovaatioparadigman mukaisia yritysostoperusteluja:

“During the integration of Alcan, focus has been on the implementation of the Rio Tinto HSE performance standards and reporting definitions, while retaining the elements of leading practice within Alcan. This will establish clear global priorities and common business standards aimed at achieving world class performance and a sustainable culture of excellence.”(2008)

Tässä lainauksessa korostetaan sitä, että Alcanissa muutetaan raportointitoimintoja, mutta säilytetään johtamiskäytännöt. Tällä pyritään saavuttamaan globaalia kilpailukykyä ja luomaan yrityskulttuuri, joka pyrkii loistaviin tuloksiin jatkuvasti. Tässä lainauksessa esitellään ajatus, että säilytetään parhaita käytäntöjä kummastakin sekä ostavasta että ostettavasta yrityksestä. Eihän ole järkevää säilyttää huonoja käytänteitä. Yritysostossa pyritään myös siirtämään parhaita käytänteitä ja hiljaista tietoa:

“The integration process is progressing as planned. This includes the associated opportunities for knowledge transfer between colleagues, including training programmes in auditing and pre-task assessment, accident investigation, and performance standards.”(2008)

Tässä lainauksessa kerrotaan tiedon siirtämisestä työtoverilta toiselle. Lainausta tulkitaan tässä niin, että kyse on hiljaisesta tiedosta, vuosien mittaan käytännössä opituista taidoista ja käytänteistä. Asioista, joita on vaikeaa kirjoittaa ylös tai sitten ne tuntuvat tiedonhaltijasta niin päivänselvältä, että niitä on turhaa kirjoittaa ylös. Tällaiset tiedot siirtyvät ihmiseltä toiselle puhuttuna ja tällaista tiedonsiirtoa RTA:ssa halutaan lisätä. Hiljaisen tiedon jakaminen on ehdottomasti innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu. Innovaatioparadigman mukaisia perusteluja yritysostolle ei ole mitenkään vaikeaa löytää aineistosta. Seuraavassa lainauksessa käsitellään RTA:n alumiinioksidiliiketoiminnan etuja Alcan-yritysoston jälkeen:

“• Demonstrated technological capability backed by a strong research and development team.

• ... alumina refineries ... which along with the ... bauxite mines offer significant scope for optimisation as experience, best practices and supply chain benefits are shared. “(2007)

Ensimmäisessä lainauksessa mainitaan *todistettu teknologinen kyvykkyys, vahva tutkimus- ja kehitysosaaminen, sekä kokemusten ja parhaiden käytänteiden jakaminen*. Kaikki nämä seikat kuvaavat osaamista ja osaamisen jakamista. Tietoa kehitetään, säilötään ja sitä pyritään jakamaan monipuolisesti konsernin sisällä. Tämän selvempää innovaatioparadigman mukaista yritysostoperustelua on vaikeaa löytää. Aineistossa selvennetään yritysoston taustoja vielä seuraavalla lauseella:

“The combination of Rio Tinto and Alcan creates an excellent opportunity to exercise undisputed industry leadership in technology. “(2007)

Alcan-yritystoston myötä RTA:sta on tullut kiistämätön toimialan teknologiajohtaja. Tätä asemaa ei mikään organisaatio pysty säilyttämään ilman, että se pyrkii luomaan, säilömään ja jakamaan uutta tietoa jatkuvasti. Rio Tinto tunnisti Alcanissa erityistä osaamista, jonka avulla pystytään luomaan kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu on siis vahvasti mukana tässä yritysostossa.

Tuotannon skaalaetu ja innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu eivät kuitenkaan ole ainoita yritysostoperusteluita Alcan-yritysostossa. Tämä on luonnollista, kunhan muistaa, että Alcan toimi alumiinitoimialan koko tuotantoketjussa.

“Rio Tinto Alcan is a global leader in the aluminium industry. It mines high quality bauxite, refines alumina for both primary aluminium production and specialty alumina markets, and produces primary aluminium at some of the lowest cost, most technologically advanced smelters in the industry.” (2009)

Lainauksessa todetaan, että RTA:n raaka-ainealumiinin tuotannossa on kaksi merkittävää puolta, alhaiset tuotantokustannukset ja teknologinen edelläkävijyys. Tässä lainauksessa ei tarkemmin eritellä sitä, mitä näillä seikoilla tarkoitetaan, joten sitä on syytä tarkastella tarkemmin. Jotta nämä tulokset olisivat vertailukelpoisia muiden case-yritysten tulosten kanssa, bauksiitinlouhinta- ja alumiininjalostustoimialaa käsitellään tässä erikseen.

Kaivosyhtiö Alcan

Kun aineistossa mainitaan Alcanin kaivosyhtiöt, korostetaan raaka-aineen, bauksiitin saatavuutta.

“Bauxite production capacity more than doubled during the year, with the group’s wholly owned bauxite mine at Weipa (Australia) being joined by Alcan’s four operating bauxite mines from around the world (Australia, Brazil, Ghana and Guinea).” (2007)

Lainauksessa todetaan konsernin bauksiitintuotantokapasiteetin yli kaksinkertaistuneen Alcan-oston seurauksena. Seuraavassa lainauksessa todetaan RTA:n bauksiitintuotannon eduksi seuraavia asioita:

“• The largest reserves and resources in the industry, which are expected to ensure sufficient bauxite supply to sustain Rio Tinto Alcan’s long term growth strategy.

• Annual production capacity that supports both internal alumina production and significant sales to third parties.”(2008)

Konsernin bauksiittiresurssit ovat kilpailijoitaan suuremmat ja ne riittävät sekä konsernin nykytarpeisiin että kasvustrategian mukaiseen tarpeeseen. Lisäksi bauksiittia riittää vielä myytäväksi asti. Voidaan siis sanoa, että konsernin bauksiittivarannot ovat riittävän suuret Alcan-yrityksoston jälkeen. Siksi yrityksoston yhtenä perusteena voidaan pitää niukan resurssin, bauksiitin, hankkimista.

Alumiinin tuottaja Alcan

Samalla tavoin kuin bauksiitin louhinnassa, myös alumiinin tuotantoa kuvataan kapasiteetin kasvamisena:

“The addition of Alcan’s assets during 2007 boosted RTA’s total alumina production capacity almost threefold,”(2007)

Alcan-yrityksosto lisäsi konsernin alumiinioksidin tuotannon kolminkertaiseksi. Toisaalta Alcanin alumiinioksidin tuotantolaitoksissa nähdään myös laajennusvaraa:

“Rio Tinto Alcan also has projects under way to achieve a leading position in alumina refining,”(2010)

RTA:n tarkoituksena on olla tulevaisuudessa johtava alumiinioksidin jalostaja. Koska nämä laajennusprojektit aloitettiin vasta Alcan-yrityksoston jälkeen, voidaan sanoa, että

nykyinen johto pystyy hyödyntämään pääomia entistä johtoa tehokkaammin, jolloin saadaan vertikaalisen integraation tuottamaa kustannushyötyä.

Kasvaneen kapasiteetin lisäksi Alcan-yritystostolla etsittiin synergiaetuja myös alumiinioksidin tuotannossa niin konsernin muiden alumiinioksidin tuotantolaitosten kanssa kuin konsernin bauksiitin tuotannon kanssa:

“through ownership of the north eastern Australia alumina refineries at Gove, Yarwun and QAL. Their proximity to the Weipa and Gove bauxite mines provides opportunities for operational optimisation as experience, best practices and supply chain benefits are shared.”(2010)

Ensimmäisessä lainauksessa kustannushyötyjä nähdään syntyvän yhteisestä jakelukanavasta. Toisaalta kustannushyötyjä nähdään syntyvän myös kokemusten ja parhaiden käytäntöjen jakamisesta. Ensimmäistä perustelua voidaan pitää tuotannon skaalaetu -perusteluna, koska suuruuden kautta yksikkökustannukset laskevat. Jälkimmäiset perustelut puolestaan puhuvat innovaatioparadigman puolesta. Niissä jaetaan osaamista. Viimeisenä yritystostoperusteluna Alcan-yritystostolle tarjotaan suojautumista hintariskiä vastaan:

“The combination of Rio Tinto and Alcan has created an alumina business which is balanced in terms of internal alumina demands from the Primary Metal aluminium business. This is important as a balanced or long net alumina position prevents the group from being negatively exposed to periodic alumina price spikes.”(2007)

Alcan-yritystoston jälkeen RTA:ssa on sisäinen kysyntä ja tarjonta ollut tasapainossa. Tämä on suojannut konsernia raaka-aineen hinnan heilahteluja vastaan. Ensinnäkin on syytä muistaa, että alumiinin tuotannossa raaka-aineen hinta on merkittävä kustannustekijä. Lisäksi RTA:lla on riittävästi bauksiittivarantoja konsernin kysyntää varten, nyt ja tulevaisuudessa. Tämä lienee syy siihen, että tässä käsitelläänkin alumiinioksidin tuotantoa ja jätetään bauksiitin tuotanto kokonaan pois. Tällä perustelulla oletettavasti tarkoitetaan sitä, että Alcan-yritystoston jälkeen konsernin alumiinihyödykkeiden tuotanto on

huomattavasti monipuolistunut. Siten jonkin alumiinihyödykkeen kysynnän supistuminen ei haittaa alumiiniraaka-aineen tuotantoa, koska ylimääräinen kapasiteetti pystytään ohjaamaan jonkin toisen alumiinihyödykkeen tuotantoon. Siten Alcan-yrityksoston jälkeen monipuolistunut tarjooma suojaa jonkin tuotteen kysynnän vähentymiseltä. Kokonaisvaltaisen kysynnän laskulta, jollainen koettiin vuonna 2009, se ei kuitenkaan suojaa.

4.5 Yhteenveto

Edellä olleissa kappaleissa on esitetty tutkimuksen kannalta tärkeimmät yritysostot. tässä kappaleessa vedetään yhteen tutkimuksen empiiriset tulokset. Empiiriset tulokset luokitellaan tässä luvussa alumiinitoimialan tuotantoketjun vaiheiden mukaisesti. Tällöin saadaan helpommin kuvattua se, miten yritysostoja perustellaan alumiinitoimialan eri jalostusketjun vaiheissa. Taulukossa 4.1 on esitettynä kaivosyhtiöiden yritysostoperustelut. Taulukossa esitetään X:llä ne perustelut, jolla kyseistä yritysostoa perusteltiin aineistossa.

Taulukko 4.1 Kaivosyhtiöiden yritysostoperustelu

Yhtiö	Emoyhtiö	Niukan resurssin hankinta	Vertikaalisen integraation kustannushyöty	Tuotannon skaalaetu
CBG Bauxite	Alcan	X		
Suralco	Alcoa	X		
Vale Aluminium	Norsk Hydro	X	X	
Alunorte	Norsk Hydro	X		
Comalco	RTA		X	X
Alcan	RTA	X		

Kaivosyhtiöiden yritysostoperusteluista havaitaan, että niukan resurssin hankinta on merkittävin yritysostoperustelu tässä vaiheessa. Niukalla resurssilla tarkoitetaan tässä vaiheessa bauksiitin ja alumiinioksidin hankintaa. Lisäksi tässä vaiheessa löytyy perusteluja myös vertikaalisen integraation kustannushyödystä ja tuotannon skaalaedusta. Näissä perusteluissa yritys kokee pystyvänsä laskemaan tuotannon yksikkökustannuksia. Aineistosta ei löytynyt yhtään ainutta innovaatioparadigman mukaista yritysostoperustelua

Taulukko 4.2 Alumiinin tuottajien yritysostoperustelut

Yhtiö	Emoyhtiö	Niukan resurssin hankinta	Vertikaalisen integraation kustannushyöty	Tuotannon skaalaetu	Innovointi
Koralu	Alcan			X	X
Alouette	Alcan			X	X
Gove Alumina	Alcan		X	X	
Dooray Air Metal	Alcoa	X			
Alba	Alcoa			X	
Samara, Belaya Kalitva	Alcoa	X	X	X	
Alcoa Bohai	Alcoa	X	X		
Intalco, Eastalco	Alcoa			X	
Elkem Aluminium	Alcoa			X	
Alcoa Aluminio	Alcoa	X			
Alunorte	Norsk Hydro			X	
Slovalco	Norsk Hydro	X			
Comalco, Queensland Alumina	RTA		X	X	
Alcan	RTA		X	X	X

Taulukossa 4.2 on esitettyä alumiinin tuottajien yritysostoperustelut. Näissä perusteluissa korostuu tuotannon skaalaetu ja vertikaalisen integraation kustannushyöty. Voitaneen sanoa, että tässä tuotannon vaiheessa pyritään tutkimuksen aikajänteellä yksikkökustannustan laskuun. Niukan resurssin perustelulla tarkoitetaan tässä vaiheessa joko halvan energian hankkimista tai yrityksen ostamista sen vuoksi, että päästään uusille markkinoille. Innovaatioparadigman mukaisessa yritysostoperustelussa puolestaan ostettiin osaamista. Niukat resurssit ja innovointi ei kuitenkaan ole yhtä merkittävässä osassa yritysostoja kuin kaksi ensin mainittua.

Taulukko 4.3 Alumiinihyödykkeiden valmistajien yritysostoperustelut

Yhtiö	Emoyhtiö	Niukan resurssin hankinta	Vertikaalisen integraation kustannushyöty	Tuotannon skaalaetu	Innovointi
Algroup, Parkside Flexible	Alcan	X			
VAW Flexible Packaging	Alcan			X	
Pechiney	Alcan			X	X
BMC, ASA, CCG	Alcoa		X	X	
Van Petty, Traco	Alcoa		X		X
Reynolds Metals	Alcoa	X		X	X
Cordant Technologies	Alcoa			X	X
Fairchild Fasteners	Alcoa		X		X
Ivex Packaging	Alcoa		X		X
Wells Aluminium	Norsk Hydro			X	
VAW	Norsk Hydro		X	X	X
Technal	Norsk Hydro			X	X
Expral SA, Alumafel	Norsk Hydro	X			X
Alcan	RTA			X	X

Taulukossa 4.3 on esitettyä alumiinihyödykkeiden valmistajien yritysostoperustelut. Taulukosta havaitaan, että tässä tuotannon vaiheessa innovaatiot ovat erittäin merkittävässä osassa. Myös tuotannon skaalaetu ja vertikaalisen integraation kustannushyöty ovat merkittäviä perusteluja tässä vaiheessa. Tästä voidaan päätellä, että hyödykkeiden valmistuksessa yksikkökustannukset ovat tärkeä kilpailutekijä. Innovaatioparadigman mukaista perustelua löytyy kuitenkin aineistosta huomattavasti enemmän kuin tuotannon skaalaetu- tai vertikaalisen integraation kustannushyötyperustelua. Siksi voidaan sanoa, että innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu on tämän vaiheen tärkein perustelu. Alumiinihyödykkeiden valmistuksessa lienee siksi tärkeintä tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja kehittää heille yliverkaisia tuotteita ja palveluita.

On kuitenkin olemassa myös toinen syy, miksi innovaatioparadigman mukaiselle yritysostolle löytyy muita enemmän perusteluita. Tämä saattaa johtua siitä, että se on uusi perustelu ja siksi sitä pitää vakuutella muita enemmän. Tätä ajatusta tukee myös se seikka, että yhtään ainoaa yritysostoa ei perusteltu pelkästään innovaatioparadigman mukaisella yritysostoperustelulla. Sen pariin tuli aina myös perinteinen yritysostoperustelu. Tällainen ylenpalttisen vakuuttelun tarpeen-teema ei kuitenkaan noussut aineistosta esille, joten tässä tutkimuksessa innovointia esitetään alumiinihyödykkeiden valmistajien strategiseksi resurssiksi.

Mielenkiintoista on tuloksissa myös se, miten tuotantoketjun alkupäässä niukkana resurssina on raaka-aine ja muissa vaiheissa puolestaan aineeton omaisuus, pääsy markkinoille ja brändi. Tämä kuvastaa sitä, miten erilainen eri vaiheiden yritysten toimintaympistö on. Lisäksi näistä taulukoista voidaan havaita se, että jokaisessa alumiinin jalostuksen vaiheessa on oma strateginen resurssinsa: kaivosyhtiöillä raaka-aine, alumiinin tuottajilla alhaiset yksikkökustannukset ja alumiinihyödykkeiden valmistajilla tietotaito. Aivan niin kuin luvussa kolme esitettiin.

Kolmas mielenkiintoinen seikka tuloksissa on se, että yritysostoperusteluista jää puuttumaan kolme perinteistä yritysostoperustelua: ylimääräinen varallisuus, toiminnan tehostaminen ja toimialan vakauttaminen. Näistä perusteluista voidaan sanoa, että ne eivät olleet alumiinitoimialalla kovinkaan merkittävässä roolissa. Ehkäpä yrityksille ei kerry ylimääräistä varallisuutta, jota voisi sijoittaa muualle. Konsolidaatiota taas tapahtuu jatkuvasti, mutta ehkäpä se on ennemminkin seuraus eikä syy yritysostolle.

Innovaatioparadigman mukaisen perustelun yhteenveto

Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu. Seuraavaksi selvitetäänkin millainen on teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston välinen vuoropuhelu.

Teorian ja empirian vuoropuhelua jäsennellään luvussa kaksi esitellyllä innovaatioparadigman mukaisen yritysoston viitekehyksellä. Tämä jäsentely on esitettyä taulukossa 4.4. Taulukosta 4.4 havaitaan, että aineistosta löytyi perusteluita kaikkiin teoreettisen viitekehyksen kategorioihin. Perustelut kuitenkin painottuivat ”Tietopääoma

yrityksen kilpailutekijänä”- ja ”Yrityksen ulkopuolellakin on resursseja”-kategorioihin. Vastaavasti ”Tietoyhteistyö”- ja ”Tieto on ihmisen ominaisuus, ainakin osittain”-kategorioihin pystyttiin luokittelemaan ainoastaan yhden yritysostoyrityksen perusteluja. Tämä voi johtua siitä, että ”Tieto on ihmisen ominaisuus”-kategoria on aavistuksen abstrakti. Siinä pohditaan sitä kuka tiedon omistaa. Vuosikertomuksissa ei puolestaan ole tarkoitus käyttää tilaa filosofisiin pohdintoihin, vaan niissä tieto pitäisi esittää faktoina. ”Tietoyhteistyö”-kategorian tyhjyyttä saattaisi selittää se, että tässä yritysten pitäisi pohtia käytänteitä, joilla ostettua pääomaa saataisiin hyödynnettyä. Ilmeisesti yritykset kokevat, ettei vuosikertomuksessa ole tällaiselle pohdinnalle tilaa, vaan vuosikertomuksen tarkoituksena on esitellä suuret linjaukset. ”Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä”-kategorian suosiota selittää vastaavasti se, että se on melko käytännönläheinen. On helppo ymmärtää, että ostetussa yrityksessä on osaamista, joka täydentää ostavan yrityksen osaamista. ”Yrityksen ulkopuolellakin on resursseja”-kategorian suosiota voidaan selittää sillä, että nämä ovat tämän hetken trendiaiheita, innovaatioyritysostossa. Sen vuoksi yrityksetkin raportoivat näistä aiheista. Väliinputoajaksi jää ”Tiedonjakaminen korostuu”-kategoria, johon löytyi aineistosta perusteluja, jonkin verran. Tämäkin kategoria sisältää abstrakteja asioita, mutta toisaalta tiedon ylläpitäminen liittyy vahvasti tietopääomaan.

Taulukko 5.1 Yritystojen innovaatioparadigman mukaiset perustelut jäsennehtynä teoreettisen viitekehityksen mukaisesti

Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä	
Tieto on yrityksen pääoma.	VAW
Yritystossaa ostetaan osaamista.	Alcan, Alunorte, VAW, van Petty, Reynolds, Fairchild Fasteners, Ivex, Koralu, Pechiney, Indal, Novelis
Kilpailukykyä saadaan ostettavan organisaation innovointiosaamisesta.	VAW, Cordant
Yritystoston myötä organisaatio alkaa myydä osaamista.	Pechiney
Yritys alkaa yritystoston jälkeen myydä ratkaisuja tai parempia ratkaisuja asiakkaalleen.	VAW, Technal, Fairchild Fasteners, Novelis
Tiedonjakaminen korostuu	
Tieto muuttuu koko ajan ja sitä pitää luoda, jotta yritys voi määritellä itse uudet pelisäännöt.	Pechiney,
Tiedon luominen, säilöminen ja jakaminen ovat tärkeitä asioita yritystoston yhteydessä.	VAW, Alcan
Sosiaalista vuorovaikutusta korostavat käytänteet auttava hiljaisen tiedon jakamista.	Alcan
Tietoyhteistyö	
Koko yrityksen tietopääoma pitää valjastaa innovaatioprosessiin.	Alumafel
Tiedon integrointi organisaation sisällä on tärkeä toiminto.	
Organisaatiossa opitaan yhdessä.	

Tieto on ihmisen ominaisuus, ainakin osittain	
Osaaminen on työntekijän osaamista.	
Yrityksellä on avainhenkilöitä, joilla on avainresursseja.	Alcan
Yrityksen ulkopuolellakin on resursseja	
Tiedon integrointi on tärkeää myös ostavan ja ostettavan organisaation välillä.	Alcan, Reynolds, Alouette
Asiakkaat otetaan mukaan innovointiprosessiin.	Ivex Packaging, Pechiney

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi kategorioihin löytyneitä perusteluja. Jokaiseen kategoriaan annetaan esimerkkejä aineistosta.

Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä

Tämän kategorian pääperusteluna oli se, että yritysostossa ostettiin osaamista. Yritysostolla täydennettiin omia osaamispuutteita. Esimerkiksi van Petty -yritysostossa laajennettiin teknologiaa eli täydennettiin Alcoa:n osaamispuutteita. Aineistosta löytyi kuitenkin myös muita tämän kategorian perusteluita. VAW-yritysostossa tieto nähtiin pääomana, koska sille yritettiin määrittää tuottoarvo. Cordant-yritysostossa ostettiin Howmet-valutekniikka, jonka koettiin lisäävän Alcoa:n kilpailukykyä. Pechiney-yritysoston myötä Alcan puolestaan alkoi myydä sulatusteknologia osaamista muille yrityksille. Monissa yritysostoissa mainittiin ratkaisujen tarjoaminen. Esimerkiksi Technal-oston jälkeen Norsk Hydro pystyi tarjoamaan uusia ratkaisuja asiakkailleen.

Tiedonjakaminen korostuu

Pechiney-yritysoston yhteydessä Alcan mainitsi, että yritysoston jälkeen se pystyy kantamaan ympäristövastuunsa paremmin. Ympäristövastuun merkitys on korostunut alumiinitalousalalla ja siitä löytyi mainintoja jokaisen yrityksen vuosikertomuksista. Vaikuttaa kuitenkin siltä, etteivät yritykset vielä tiedä, millaiseksi ympäristövastuullinen

alumiinitoimiala muodostuu. Alcan kuitenkin pyrki hyötymään tästä toimintaympäristön muutoksesta, luomaan uusia pelisääntöjä ja Pechiney-osto auttaa tässä. Alcan-oston myötä Rio Tinto:sta tuli kiistämätön toimialan teknologiajohtaja, joka ei pysty säilyttämään tätä asemaa ilman, että se pyrkii luomaan, säilömään ja jakamaan uutta tietoa jatkuvasti. Alcan-oston yhteydessä Rio Tinto:ssa pohdittiin myös käytänteitä, joilla hiljaista tietoa saataisiin siirrettyä työtoverilta toiselle.

Tietoyhteistyö

Alumafel-yritysoston yhteydessä Norsk Hydro totesi, että yritysoston myötä heidän tarkoituksenaan on lyhentää tuotekehitysaikaa tuomalla tuotekehitys lähemmäksi tuotantoa. Tarkoituksena oli siis ottaa organisaation tietopääomaa entistä laajemmin käyttöön.

Tieto on ihmisen ominaisuutta, ainakin osittain

Rio Tinto havaitsi Alcan-ostossa yhtenä riskinä avainresurssien eli avainhenkilöiden katoamisen. Siksi heidän piti luoda käytänteitä, joilla nämä työntekijät saadaan pidettyä talossa yritysoston jälkeenkin.

Yrityksen ulkopuolellakin on resursseja

Yritykset ovat havainneet, että ostettavan yrityksen tietopääoman integroiminen on tärkeää yritysoston yhteydessä. Esimerkiksi Alcan osti Alouette-sulaton sen kehittyneisyyden vuoksi ja tätä kehitystyötä oli tarkoitus levittää Alcan'n muihin sulattoihin. Asiakkaitakin alumiinijätit yrittävät ottaa mukaan tuotekehitysprojekteihin, vaikka sellaiset tuotekehitysprojektit vaikuttavat tutkimusten mukaan haastavilta. Esimerkiksi Ivex-yritysoston jälkeen Alcoa kokee pystyvänsä paremmin luomaan ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin, vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Innovaatioparadigman mukaisista yritysostoperusteluista havaitaan, että aineistosta löydettiin hyvin kattavasti erilaisia innovaatioparadigman mukaisia yritysostoperusteluja.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tuloksista havaittiin, että perinteisillä yritysostoperusteluilla on vielä jalansijansa yritysostoissa. Innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu ei mitenkään erityisesti dominoinut perinteisiä yritysostoperusteluja. Se oli mukana yhtenä joukosta. Siten tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että yritysostoperusteluissa olisi havaittavissa painotuksen muutos. Tämä johtunee siitä, että perinteiset yritysostoperustelut ovat helposti ymmärrettäviä ja siten helppoja viestiä yrityksen omistajille ja sijoittajille. Lisäksi näitä yritysostoperusteluja on käytetty ja opetettu vuosikymmeniä, joten niistä on saattanut muodostua yritysostojen paradigma. Ehkäpä ne tuovat vakuuttavuutta yritysostoperusteluun.

Tiedon tulkinnan kontekstin muutos

Kandidaatin tutkielmassa, jota tässä pro gradu -tutkielmassa laajennetaan, yhtenä keskeisenä tuloksena havaittiin yritysostoperustelujen muutos tutkimuksen aikajänteen aikana. Kymmenvuotisen tarkasteluajajakson alussa yritysostoja perusteltiin perinteisten yritysostoperustelujen mukaisesti. Tarkastelujakson puolessa välissä tuli yritysostoperusteluihin mukaan myös innovaatioparadigman mukaiset yritysostoperustelut. Tarkastelujakson loppupuolella puolestaan innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu selkeästi dominoi perinteisiä yritysostoperusteluja. Tämän vuoksi kandidaatin tutkielmassa tultiin siihen johtopäätökseen, että yritysostoperusteluissa on tapahtunut vuosikymmenen aikana muutos perinteisistä yritysostoperusteluista kohti innovaatioparadigman mukaista yritysostoperustelua.

Tässä pro gradu -tutkielmassa ei havaittu samanlaista muutosta. Tutkielman tekijä seisoo silti edelleen kandidaatin tutkielman tulosten takana, sillä kyseistä aineistoa tulkittiin oikein, siinä kontekstissa. Pro gradu -tutkielmassa tiedontulkinnan konteksti on muuttunut. Kandidaatin tutkielman case-yritys, Hindalco, oli globaalissa kilpailussa perässäkulkijan roolissa alalla, joka oli konsolidaatioaallon kourissa. Sen piti ottaa osaa konsolidaatioon joko ostajana tai ostettavana. Kun yritys on ajautunut selkää seinää vasten, sen pitää keksiä innovatiivisia ratkaisuja selviytyäkseen. Hindalcon ratkaisuna oli ostaa

innovointiosaamista. Tästä syystä innovointiosaamisen ostaminen korostuu Hindalcon vuosikertomuksissa. Pro gradu -tutkimuksen yritykset puolestaan ovat alumiinitoimialan suurimpia yrityksiä. Niillä on mennyt hyvin, joten niiden voidaan olettaa haluavan säilyttää status quo -tilanne markkinoilla. Niillä ei ole tarvetta suunnanmuutoksiin. Tämä lienee syy siihen, miksi näiden yritysten kaikissa yritysostoissa ei korostu innovointiosaamisen ostaminen. Toinen tuloksien eroavuutta selittävä seikka on se, että Hindalco osti verrattain vähän yrityksiä kandidaatin tutkielman aikajänteen aikana. Se ei ostanut yhtään bauksiittikaivosta ja ainoastaan yhden raaka-ainealumiinin tuotantolaitoksen.

Pääosassa kandidaatin tutkielmassa olivatkin kahden alumiinijätin, Indal'n ja Novelis'n, ostot. Nämä alumiinijätit toimivat alumiinin jalostuksen kaikissa vaiheissa, mutta yritysostoperusteluissa korostuivat näiden kahden yhtiön alumiinihyödykkeiden valmistus. Kuten luvussa neljä osoitettiin, alumiinihyödykkeiden valmistuksen strateginen resurssi on innovointiosaaminen. Kandidaatin tutkimuksen otanta oli pieni ja se oli vinoutunut kohti alumiinihyödykkeiden valmistusta, jonka strateginen resurssi on innovointi. Onkin ymmärrettävää, että tässä tiedontulkinnan kontekstissa korostuu innovointiosaaminen. Sille, miksi kandidaatin tutkielmassa havaittiin sen aikajänteen aikana asteittainen muutos kohti innovaatioparadigman mukaista yritysostoperustelua, on vaikeampi löytää perustelua. Syynä voi olla se, että Novelis-osto tapahtui tutkimuksen aikajänteen puolivälin tietämällä, jolloin otannan vinoutuminen aiheutui myös tuolloin. Toisaalta saattaa olla, että Hindalco:ssa alettiin ymmärtää innovointiosaamisen tärkeys asteittain tuon vuosikymmenen aikana. Tämä tosin kuvaisi sitä, että Hindalco:ssa olisi tapahtunut siirtymä perinteisistä yritysostoperusteluista kohti innovaatioparadigman mukaista yritysostoa.

Ehkäpä tulokseen vaikuttivat molemmat seikat. Yhtä kaikki kandidaatin ja pro gradu-tutkielmien tiedontulkinnan konteksti on erilainen. Tämä havaittiin pro gradu-tutkielman teossa jo varhain aineistoa kerätessä. Sen vuoksi kandidaatin tutkielman kontekstiin lisättiin uusi aspekti, alumiinin jalostuksen eri vaiheiden strategiset resurssit. Kun aineistoa tulkitaan strategisten resurssien näkökulmasta, alumiinitoimialan yritysostojen näkökulma täydentyy. Ja sehän on tutkimuksen teon yksi lähtökohdista, tutkimusten tuottama tieto täydentyy. Mutta mitkä ovatkaan tämän pro gradu tutkimuksen keskeiset tulokset?

Strategiset resurssit

Yhtenä pro gradu -tutkielman tuloksena on se, että yritysostojen perusteluna on kunkin strategisen resurssin hankkiminen. Kaivosyhtiöt pyrkivät hankkimaan bauksiittia. Alumiinioksidin ja raaka-ainealumiinin tuottajat pyrkivät hankkimaan tuotantolaitoksia, joiden tuotanto on kustannustehokasta. Alumiinihyödykkeiden valmistajien yritysostoperusteluissa puolestaan korostuu innovaatio-osaamisen ostaminen. Tutkimuksen tuloksena voidaan siis sanoa, että alumiinin jalostuksen eri vaiheissa on erilaiset strategiset resurssit, joiden hankkimiseen yritysostoilla pyritään. Tämä on ihan mielenkiintoinen ja järjellinen tutkimustulos, mutta suurin mielenkiinnon aihe tässä tutkielmassa on innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu.

Innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu

Tässä tutkimuksessa innovaatioparadigman mukaiselle yritysostoperustelulle löydettiin viisi aliperustelua: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä, tiedonjakamisen korostuminen, tietoyhteistyö, tieto ihmisen ominaisuutena ja yrityksen ulkopuolellakin on resursseja. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä aliperustelussa yritysostossa ostetaan osaamista ja tästä osaamisesta tehdään yrityksen kilpailutekijä. Tiedonjakaminen korostuu - aliperustelussa ymmärretään, että tieto muuttuu koko ajan ja sen vuoksi organisaation tulee kehittää käytänteitä, joilla ostettava osaaminen saadaan jaettua, säilöttyä ja joilla pystytään luomaan uutta tietoa. Tietoyhteistyö-aliperustelu on hyvin läheinen edellisen aliperustelun kanssa. Siinä korostetaan sitä, että yrityksen pitää hyödyntää koko sen tietopääoma. Tieto on ihmisen ominaisuus, ainakin osittain-perustelussa organisaatio ymmärtää, että sen tietotaito on organisaation jäsenten tietotaitoa. Tämän vuoksi sen pitää sitouttaa organisaation jäsenet organisaatioon. Yrityksen ulkopuolellakin on resursseja-aliperustelussa organisaatio pyrkii hyödyntämään organisaation sidosryhmiä innovaatioprosesseissaan, jotta se pystyy tuottamaan jatkuvasti ylivertaisia tuotteita ja palveluita asiakkailleen.

Voidaankin sanoa, että innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu on erittäin monitahoinen ilmiö. Organisaatiolle ei riitä se, että se ostaa osaamista. Sen pitää myös

jatkojalostaa ostettua osaamista, sillä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tieto vanhenee nopeasti. Toisaalta ostavan yrityksen pitää myös varautua siihen, että ostettavan yrityksen avainhenkilöt saattavat poistua organisaatiosta oston yhteydessä. Tämä puolestaan vähentää yritysostosta saatavaa hyötyä, joten yritysten pitää pystyä tunnistaa ja sitouttaa tällaiset työntekijät. Yritysten pitää myös tunnustaa se tosiseikka, ettei yksikään organisaatio pysty tietämään kaikkien asiakkaiden individualistisia tarpeita ja ottaa asiakkaat mukaan innovaatioprosessiin.

Yhtenä väitteenäni tässä tutkimuksessa oli se, että innovaatioperusteista yritysostoa on pidetty edeltävissä tutkimuksissa liian pelkistettynä ilmiönä. Tämän tutkimuksen perusteella olen asiasta edelleen samaa mieltä. Pelkistetyistä ilmiöstä saadaan ainoastaan pelkistettyjä tuloksia. Ilmiön monimutkaisuus luonnollisesti estää tulosten yleistämisen, mutta eiväthän yritysostot ole tähän mennessä kovinkaan mairittelevasti onnistuneet pelkistetyillä oletuksilla. Olisi syytä alkaa nähdä yritysosto muutenkin kuin juridisena tai rahoituksellisenä järjestelynä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että ostavan yrityksen tulee tuntea paitsi ostettava yritys, myös itsensä ja omat resurssinsa. Sekä tietenkin suunnitella se, miten resurssit saadaan mahdollisimman hyvin sovitettua yhteen ja miten näitä yhteen sovitettuja resursseja mahdollisimman hyvin voitaisiin kehittää jatkossa. Ehkäpä siten voidaan yritysostojen onnistumisprosenttia kasvattaa huomattavasti.

Tässä tutkielmassa on onnistuttu luomaan innovaatioparadigman mukainen yritysostoperustelu sekä tunnistamaan sellainen aineistosta. Voidaankin sanoa, että tutkimuksessa on saavutettu sen tavoite ja tutkimus on onnistunut hyvin.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti ottamaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen tekemällä ratkaisuja ja perustelemalla niitä. Tutkimuksen pitää olla johdonmukaisesti etenevä kokonaisuus, jossa otetaan kantaa ainakin aineiston keruuseen, tutkimuksen keston ja käytettävään metodiin. Lisäksi tutkijan tulee antaa raportissa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Eskola & Suoranta 1998, Tuomi 2008) Aineiston keruu, tutkimuksen kesto ja käytetty metodi on kuvattu jo raportin ensimmäisessä luvussa.

Pohdittavaksi tässä vaiheessa jääkin se, onko tutkimuksessa annettu lukijalle riittävästi tietoa, että hän voi päätyä samaan lopputulokseen tutkijan kanssa. Tähän on pyritty tässä tutkimuksessa siten, että tapaus on esitelty riittävällä tarkkuudella. Tutkimuksessa on esitelty alumiinin tuotantoketju, kunkin tuotantoketjun strateginen resurssi, ostavat yritykset ja ostettavat yritykset. Lisäksi analyysivaiheessa on esitetty runsaasti suoria lainauksia aineistosta, jotta lukija saisi selkeän kuvan siitä, mitä asioita tutkimuksen tekijä on nähnyt keskeisimpinä seikkoina aineistossa. Lisäksi suorat lainaukset osoittavat lukijalle, ettei tämän tutkimuksen tuloksia ole keksitty päästä, vaan että analyysin tulokset perustuvat seikkoihin, jotka tosiasiallisesti löytyvät aineistosta. Tutkimuksen aineisto on vapaasti saatavissa yritysten kotisivuilla. Lisäksi suorien lainauksien yhteydessä on kerrottu, minkä vuoden vuosikertomuksesta mikäkin lainaus on otettu. Nämä seikat tarjoavat lukijalle riittävästi tietoa tutkimuksen ymmärtämiseksi ja tutkimuksen kirjoittajan kanssa samaan lopputulokseen päättymiseksi, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Jatkokehitysajatukset

Tämä tutkimus käsitteli alumiinitalouden suurimpia yrityksiä. Sen vuoksi tämän tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää muille toimialoille. Jatkokehitysajatuksena tutkimusta voisi laajentaa muille toimialoille. Tässä tutkimuksessa myös havaittiin diskurssianalyysi hyväksi metodiksi tämän kaltaiseen tutkimukseen. Sen avulla pystyttiin käsittelemään yritysostojen monitahoisia konteksteja riittävällä tarkkuudella. Tämän vuoksi muita tutkijoita suositellaan käyttämään rohkeasti muita tutkimusmetodeita kuin tilastollista analyysiä ja kyselytutkimuksia innovaatioperusteisia yritysostoja tutkiessaan. Näin tekemällä saadaan innovaatioperusteisen yritysoston hiljaisesta tiedosta käytyä dialogia, jolloin analogioiden, metaforien, hypoteesien ja mallien kautta se voidaan muuttaa eksplisiittiseksi tiedoksi. Tämän jälkeen voidaan tietoa linkittää niin, että löydetään tilastolliselle analyysille oikeat kysymykset ja innovaatioperusteisten yritysostojen tieto voidaan yleistää.

LÄHDELUETTELO

- Agrawal, A. & Jaffe, J. 2000. The Post-merger Performance Puzzle. Teoksessa Cooper, C. & Gregory, A. *Advances in Mergers and Acquisitions*. New York, Elsevier, 7-41.
- Ahuja, G. & Katila, R. 2001. Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*. 22, 197-220.
- Alam, I. 2002. An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No. 3, pp. 250-61.
- Andersen, P. & Munksgaard, K. 2009. Collaborative product development and situated knowledge contexts The case of non-durable food products. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 200-222.
- Barley, S. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37(3), 363-399.
- Boland, R. & Tenkasi, R. 1995. Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*, Vol. 6, No. 4, pp. 350-372.
- Bresman, H. & Birkinshaw, J. & Nobel, R. Knowledge Transfer In International Acquisitions. 1999. *Journal of International Business Studies*. Vol. 30 Issue 3, p439-462.
- British Institute of Management. 1986. The Management of acquisitions and mergers, (Discussion paper No.8). Economics Dept.

- Burnes, B. & Cooper, C. & West, P. 2003. Organisational learning: the new management paradigm?. *Management Decision*, Vol. 41, No. 5, pp. 452-464.
- Buur, J. & Matthews, B. 2008. Participatory Innovation. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 255-273.
- Camillus, J. Shifting the Strategic Management Paradigm. *European Management Journal*. 1997. Vol. 15, No.1 pp. 1-7.
- Capron, L. The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*. 1999. Vol. 20, pp. 987-1018.
- Cartwright, S. & Cooper, C. 2001. *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. 2. painos. Oxford Butterworth-Heineman.
- Dahlsten, F. 2004. Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project at Volvo Cars. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 141-149.
- Dehler, G. & Welsh A. 1994. Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, No. 6, pp. 17-26.
- De Wit, B. & Mayer, R. 2004. *Strategy, Process, Content, Context - An International View*. Thomson.
- Duflos, G. & Pfiste, E. Searching for Innovations ? The Technological Determinants of Acquisitions in the Pharmaceutical Industry. 2008. Documents de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne.

- Ernst, H. & Vitt, J. The influence of corporate acquisitions on the behaviour of key inventors. 2000. *R&D Management*, Vol. 30, Issue 2, pp. 105-120.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere Osuuskunta Vastapaino.
- Fosstenløkken, M & Løwendahl, B. & Revang, Ø. Knowledge Development through Client Interaction: A Comparative Study. *Organization Studies*, Vol 26, No. 6, pp. 859-879.
- Granstrand, O. & Sjölander, S. The acquisition of technology and small firms by large firms. 1990. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 13, Iss. 3, pp. 367-386.
- Guillén, M. *Models of Management, Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago. University of Chicago Press.
- Gupta, A. & Wilemon, D. 1990. Accelerating the Development of Technology-Based New Products. *California Management Review*, Vol. 32, Iss. 2, pp. 24-44.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto I. 1993. *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki Helsingin yliopiston Filosofian laitos.
- Hagedoorn, J. & Duysters, G. 2002. The Effect of Mergers and Acquisitions on the Technological Performance of Companies in a High-Tech Environment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(1), 67-85.
- Hakala, J. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä PS-kustannus.

- Hall, B. & Berndt, E. & Levin, R. The Impact of Corporate Restructuring on Industrial Research and Development. Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics. 1990. Vol. 1, pp. 85-136
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki Talentum.
- Hamel, G. & Prahalad, C. 1994. Competing for the Future. Harvard Business School Press. Boston.
- Hart, S. & Tzokas, N & Saren, M. 1999. The effectiveness of market information in enhancing new product success rates. European Journal of Innovation Management, Vol. 2, No. 1, pp. 20-35.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki Oy Edita Ab.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saijajaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Jyväskylä Tammi.
- Hislop, D. 2002. Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology. Journal of Information Technology, Vol. 17, pp. 165-177.
- Hislop, D. 2003. Knowledge Integration Processes and the Appropriation of Innovations. European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No. 3, pp. 159-172.
- Hislop, D. 2005. Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction. Oxford University Press Inc. New York
- Hitt, M. & Hoskisson, R. & Ireland, R. & Harrison, J. Effects of Acquisitions on R&D Inputs and Outputs. 1991 The Academy of Management Journal Vol. 34, No. 3, pp. 693-706.

- Hitt, M. & Hoskisson, R. & Johnson, R. & Moesel, D. The Market for Corporate Control and Firm Innovation The Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, No. 5, pp. 1084-1119.
- Hunt, J. 1988. Managing the successful acquisition: A people question. London Business School Journal kesä, 2-15
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere Osuuskunta Vastapaino.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Jyväskylä Osuuskunta Vastapaino.
- Johnson, G., Scholes, K. & Wittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. Prentice Hall.
- King, D. & Slotegraaf, R. & Kesner, I. Performance Implications of Firm Resource Interactions in the Acquisition of R&D-Intensive Firms. 2008. Organization Science, Vol. 19, No. 2, pp. 327-340.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Osuuskunta Vastapaino.
- Kotler, P. 2003. Marketing Management. Prentice Hall.
- von Krogh, G. & Roos, J. & Kleine, D. 1998. Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge. SAGE.
- Kuhn, T. 1962. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago The University of Chicago Press.

- Kumar, N. 2009. How Emerging Giants Are Rewriting the Rules of M&A. Harvard Business Review, toukokuu, 115-121.
- Lagrosen, S. 2005. Customer involvement in new product development - A relationship marketing perspective. European Journal of Innovation Management, Vol. 8, No. 4, pp. 424-436.
- Lin, C. & Jang, S. The Impact of M&As on Company Innovation: Evidence from the US Medical Device Industry. 2009. Scientometrics, Vol 84, No. 1, pp. 119-131.
- Lähteenmäki, S., Saarinen, E., Fischlmayr, I., Embracing the new leadership paradigm: Gateway to building trust and commitment in virtual multicultural teams. Conference proceedings, EBRF2007, Jyväskylä, Finland.
- Marks, M. 1988. How to treat the merger syndrome. Journal of Management Consulting 4(3) 42-51.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. 2001 SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In Nonaka, I. & Teece, D. 2001.(eds) Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization. Sage Publications. Lontoo.
- Normann, R. 2001. Reframing Business: When the Map Changes the Landscape. John Wiley & Sons Ltd.
- Normann, R. 2002. Normannin liiketoimintateesit. Porvoo WS Bookwell Oy.
- Ornaghi, C. Mergers and innovation in big pharma. International Journal of Industrial Organization. 2009. Vol. 27, pp. 70-79

- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, Vol 78, pp. 79-87
- Probst, G. & Büchel, B. & Raub, S. 1998. Knowledge as Strategic Resource. Teoksessa von Krogh, G. & Roos, J. & Kleinknecht, D. (ed) 1998. *Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. Sage Publications.
- Ravenscraft, D. & Scherer, F. Mergers, sell-offs, and economic efficiency. 1987. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 6, Iss. 3, pp. 401-405.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. (toim.). 2010. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä PS-kustannus.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seeck, H. ja Laakso, A. 2010a. Adoption of Managerial Ideologies in Finnish Academic Management Education 1960-2007. *Journal of Organization and Management History*, Vol. 5, No. 1 p. 37-64.
- Seeck, H. ja Laakso, A. 2010b. Management Paradigms in Finnish Journals and Literature between 1921 and 2006. *Business History*, Vol. 52, No. 2, p. 322-352.
- Tsoukas, H. & Mylonopoulos, N. 2004. Introduction: Knowledge Construction and Creation in Organizations. *British Journal of Management*, Vol. 15, S1-S8.
- Tsoukas, H. 2006. *Complex Knowledge. Studies in Organizational Epistemology*. Oxford University Press Inc, New York.

Tsoukas, H. & Vladimirou, E. 2006. What is Organizational Knowledge? Teoksessa Tsoukas, H. 2006. Complex Knowledge. Studies in Organizational Epistemology. Oxford University Press Inc, New York.

Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue. Jyväskylä Kustannusosakeyhtiö Tammi

Veugelers, R. Literature Review. Teoksessa Cassiman, B. & Colombo, M. Mergers & Acquisitions: the Innovation Impact. 2006. Elgar Edward Publishing, Inc.

Wagner, M. Acquisition as a means for external technology sourcing: Complementary, substitutive or both? Journal of Engineering and Technology Management. 2011

Zhao, X. Technological Innovation and Acquisitions. 2009. Management Science. Vol. 55, No. 7, pp. 1170-1183.

Muut lähteet

All about aluminium -sivusto < <http://www.aluminiumleader.com/en/serious/industry/>>
22.4.2011

Cambridge Dictionary -verkkosivusto <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary>>
5.8.2010

Internet Glossary -verkkosivusto <<http://www.investorglossary.com>> 5.8.2010

Kansainvälisen Aluminum Association -alumiiniyhdistyksen sivusto
<<http://www.aluminum.org/>> 22.4.2011

Kantola, A. Transforming political imaginaries: the uses of competitiveness. 2006. Helsinki. < <http://www.valt.helsinki.fi/comm/fi/english/WP3.pdf>> 12.5.2012

Luo, Z. & Soria, A. Prospective Study of the World Aluminium Industry. Euroopan komissio. 2008. < <ftp.jrc.es/EURdoc/JRC40221.pdf>>, 28.5.2011

Vuosikertomukset Alcan < <http://www.getfilings.com>>, 28.5.2011

Vuosikertomukset Alcoa

<http://www.alcoa.com/global/en/investment/info_page/annual_report.asp>, 28.5.2011

Vuosikertomukset Norsk Hydro < <http://www.hydro.com/en/Investor-relations/Reporting/>>, 28.5.2011

Vuosikertomukset Rio Tinto Alcan

< http://www.riotinto.com/shareholders/219_reports.asp> , 28.5.2011

Liite 1 Frekvenssianalyysin tulokset

Alcan														
Yritys		Toimiala	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Yhteensä
Koralu	2000	Alumiinin tuottaja ja jatkojalostaja	2	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	2
Algroup	2000	Alumiinin tuottaja ja jatkojalostaja	0	17	13	8	2	-	0	0	0	0	0	40
Gove alumina	2001	Bauksiitin ja alumiinin tuottaja	6	5	8	9	10	-	67	4	6	0	0	115
Alouette	2002	Alumiinisulatto	2	7	4	2	15	-	8	3	3	3	3	50
Ningxia	2004	Alumiinisulatto	0	1	2	4	8	-	3	6	4	12	8	48
Pechiney	2003	Koko ketju	0	0	310	79	123	-	143	1	0	0	0	0
Parkside Flexible	2005	Jatkojalostetut tuotteet	0	0	0	2	3	-	2	0	1	3	3	14
GBG Bauxite	2004	Bauksiitin jatkojalostaminen	4	4	6	5	6	-	5	2	0	0	0	32
VAW Flexible Packaking	2002	Jatkojalostetut tuotteet	0	2	2	0	5	-	2	0	2	1	1	15

Rio Tinto Alcan														
Yritys		Toimiala	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Yhteensä
Comalco	2000	Bauksiitin ja alumiinin tuottaja	71	63	50	34	31	19	9	6	5	2	1	291
Queensland Alumina	2000	Alumiinin tuottaja	18	20	16	17	11	13	15	13	12	17	11	163
Boké	2000	Bauksiitin tuottaja	4	3	3	3	6	3	2	0	1	0	0	25
Alcan	2007	Koko tuotantoketju	1	2	2	2	2	2	2	225	266	239	181	924
Hydrogen Energy	2007	Energia	0	0	0	0	0	0	0	11	4	7	0	22

Alcoa														
Yritys		Toimiala	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Yhteensä
Reynolds metals	2000	Jatkojalostetut tuotteet	83	48	50	32	17	10	13	13	21	21	20	328
Cordant Technologies	2000	Jatkojalostetut tuotteet	32	18	17	4	2	0	0	0	1	2	1	77
Aluminium Supply Aerospace	2000	Jatkojalostetut tuotteet	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Baco Metal Centres	2000	Jatkojalostetut tuotteet	7	4	8	10	5	4	4	3	3	3	3	54
Wheel Master PTY	2000	Jatkojalostetut tuotteet	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Rasco	2000	Jatkojalostetut tuotteet	11	9	7	3	0	0	0	0	0	0	0	30
Dooray Air Metal	2000	Alumiinin tuottaja	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Fairchild Fasteners	2002	Jatkojalostetut tuotteet	0	0	15	15	13	1	1	4	4	4	2	59
Ivex Pakkaging	2002	Jatkojalostetut tuotteet	0	0	24	23	11	0	0	0	0	0	0	58
Camargo Correa Group	2003	Jatkojalostetut tuotteet	0	0	0	9	4	4	0	0	5	5	5	32
Alba	2003	Alumiinin tuottaja	0	0	0	3	0	0	1	0	26	31	29	90
Rusal (2 tehdasta, Venäjä)	2005	Alumiinisulatto	0	0	0	0	4	2	6	1	2	7	7	29
Alcoa Aluminio	2003	Jatkojalostetut tuotteet	29	38	16	28	27	17	14	20	57	72	77	395
Alcoa Bohai Aluminum industries	2006	Alumiinin tuottaja	0	0	0	4	1	9	9	6	10	13	12	64
Intalco	2006	Alumiinisulatto	1	1	0	1	0	0	6	10	12	4	7	42
Eastalco	2006	Alumiinisulatto	0	0	0	0	0	4	8	5	5	4	6	32
Van Petty Manufacturing	2008	Jatkojalostetut tuotteet	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	4	10
Elkem Aluminium	2009	Alumiinin tuottaja	1	10	5	7	13	14	15	11	17	27	28	148
Suriname Aluminum Company (Suralco)		Bauksiitin, alumiinin tuottaja	0	2	0	2	2	0	3	0	9	20	23	61
Three Rivers Aluminum company	2010	Jatkojalostetut tuotteet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Smelters Norway	2009	Alumiinisulatto	0	0	0	0	0	0	0	0	5	7	5	17
Traco	2010	Jatkojalostetut tuotteet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6
			2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	

[illegible]